

〈プロジェクト研究論文〉

2018 年 3 月 修了 (予定)

## 「内発的動機づけがクリエイティビティを高める効果」

## を阻害する組織の仕組みに関する研究

学籍番号：57163084

氏名：淵上 克

ゼミ名称：フロンティアの経営学研究

主査：入山 章栄 准教授 副査：根来 龍之 教授

## 概 要

本研究の目的は、内発的動機づけとクリエイティビティに与える関係が、組織のルール・仕組みによってどのように変化するかを明らかにすることである。組織のクリエイティビティを高めるために内発的動機づけが重要なことはすでに多くの経営学・心理学の先行研究で示されている。しかし、ビジネスの現実を見渡すと、内発的動機づけが高い個人が多くいるにもかかわらず、その個人がクリエイティビティを発揮できていない企業も多い。したがって本研究では、「先行研究で提示された関係は、組織特性によって変化する（組織特性によるモデレーティング効果がある）のではないか」というリサーチクエスチョンに基づき、その組織特性を理論的に導き出し、分析を行うことにした。

具体的には、国内ビジネススクール在学・卒業生計 117 名を対象にアンケートによる統計解析を行った。その結果、先行研究と同様に、内発的動機づけはクリエイティビティに対してプラスの効果があることが示された。加えて、DiMaggio and Powell (1983) が提唱する模倣的压力 (Mimetic Pressure) と規範的压力 (Normative Pressure) を組織が持つと、上記の内発的動機づけとクリエイティビティの関係を弱める効果があることも示された。

本研究の貢献は以下の 2 点にある。第一に、Grant and Berry (2011) の研究結果を日本で初めて適用している点である。米国を中心にすでに内発的動機づけとクリエイティビティの関係は多くの研究が進められている。本研究は、中でも Grant and Berry (2011) の研究結果を基に、日本人のデータを使って内発的動機づけとクリエイティビティの関係を分析した初めての研究である。分析の結果、日本においても、内発的動機づけとクリエイティビティがプラスの関係を持つことが明らかになった。

第二に、Grant and Berry (2011) で確立している内発的動機づけとクリエイティビティの關係に、組織内のルール・仕組みのモデレーティング効果を提示した点である。Grant and Berry (2011) は、組織が持つルール・仕組みを暗黙的に無視していることが想定される。しかし、業界が持つ社会的な規範や組織が持つ特有のルール・仕組みは、従業員の認識や行動に影響を与えられとされる。したがって、本研究では、DiMaggio and Powell (1983) が提示した制度理論を基に、強制的圧力 (Coercive Pressure)、模倣的压力 (Mimetic Pressure)、規範的压力 (Normative Pressure) が高い組織では、内発的動機づけとクリエイティビティの關係が弱まるというモデレート効果の仮説を立てた。分析の結果、模倣的压力と規範的压力に関して、このモデレート効果があることが示された。加えて、単純傾斜分析 (Simple Slope Analysis) を行うことにより、特に模倣的压力や規範的压力が強い条件下では、内発的動機づけが低い人はモデレート効果によりクリエイティビティがより発揮しにくい状況に陥る結果が明らかとなった。

## <目次>

1. はじめに .....	3
2. 問題意識 .....	4
3. 文献サーベイ .....	7
3. 1 自己決定理論 (Self-Determination Theory) .....	7
3. 2 内発的動機づけとクリエイティビティの関係 .....	7
4. 仮説構築 .....	8
4. 1 内発的動機づけとクリエイティビティの関係 .....	8
4. 2 内発的動機づけとクリエイティビティを阻害する組織の仕組み .....	9
5. 分析方法 .....	13
5. 1 調査方法 .....	13
5. 2 属性データ .....	13
5. 3 被説明変数 .....	15
5. 4 説明変数 .....	16
5. 5 モデレート変数 .....	16
5. 6 コントロール変数 .....	18
6. 分析結果 .....	19
6. 1 基本統計量 .....	19
6. 2 相関分析 .....	26
6. 3 分散拡大係数 (VIF) 統計量 .....	27
6. 4 階層別重回帰分析 .....	27
6. 5 単純傾斜分析 .....	31
6. 6 サマリー .....	35
7. 定性分析 .....	35
7. 1 アンケート回答者に対するインタビュー .....	35
7. 2 内発的動機づけを高める組織事例 .....	40
8. 考察 .....	41
8. 1 強制的圧力のモデレート効果結果について .....	41
8. 2 内発的動機づけの構成要素について .....	43
9. 実務への示唆 .....	44
10. 本研究の留意点と今後の課題 .....	46
11. 結論 .....	46
謝辞 .....	48
参考文献 .....	49
Appendix .....	52

## 1. はじめに

本研究の目的は、内発的動機づけとクリエイティビティに与える関係が、組織のルール・仕組みによってどのように変化するかを明らかにすることである。

組織のクリエイティビティを高めるために内発的動機づけが重要なことはすでに多くの経営学・心理学の先行研究で示されている。しかし、ビジネスの現実を見渡すと、内発的動機づけが高い個人が多くいるにもかかわらず、その個人がクリエイティビティを発揮できていない企業も多い。したがって本研究では、「先行研究で提示された関係は、組織特性によって変化する（組織特性によるモデレーティング効果がある）のではないか」というリサーチクエスチョンに基づき、その組織特性を理論的に導き出し、分析を行うことにした。

具体的には、国内ビジネススクール在学・卒業生計 117 名を対象にアンケートによる統計解析を行った。その結果、先行研究と同様に、内発的動機づけはクリエイティビティに対してプラスの効果があることが示された。加えて、DiMaggio and Powell (1983) が提唱する模倣的圧力 (Mimetic Pressure) と規範的圧力 (Normative Pressure) を組織が持つと、上記の内発的動機づけとクリエイティビティの関係を弱める効果があることも示された。

本研究の貢献は以下の 2 点にある。第一に、Grant and Berry (2011) の研究結果を日本で初めて適用している点である。米国を中心にすでに内発的動機づけとクリエイティビティの関係は多くの研究が進められている。本研究は、中でも Grant and Berry (2011) の研究結果を基に、日本人のデータを使って内発的動機づけとクリエイティビティの関係を分析した初めての研究である。分析の結果、日本においても、内発的動機づけとクリエイティビティがプラスの関係を持つことが明らかになった。

第二に、Grant and Berry (2011) で確立している内発的動機づけとクリエイティビティの関係に、組織内のルール・仕組みのモデレーティング効果を提示した点である。Grant and Berry (2011) は、組織が持つルール・仕組みを暗黙的に無視していることが想定される。しかし、業界が持つ社会的な規範や組織が持つ特有のルール・仕組みは、従業員の認識や行動に影響を与えると考えられる。したがって、本研究では、DiMaggio and Powell (1983) が提示した制度理論を基に、強制的圧力 (Coercive Pressure)、模倣的圧力 (Mimetic Pressure)、規範的圧力 (Normative Pressure) が高い組織では、内発的動機づけとクリエイティビティの関係が弱まるというモデレート効果の仮説を立てた。分析の結果、模倣的圧力と規範的圧力に関して、このモデレート効果があることが示された。加えて、単純傾斜分析 (Simple Slope Analysis) を行うことにより、特に模倣的圧力や規範的圧力が強い条件下では、内発的動機づけが低い人はモデレート効果によりクリエイティビティがより発揮しにくい状況に陥る結果が明らかとなった。

本研究の実務への示唆は以下の 2 点にある。第一に、組織特有のルール・仕組みが、従業員の内発的動機づけとクリエイティビティの関係を弱める可能性についてである。過去に導入した施策は、水や空気のように当たり前の存在になっており、知らないうちに組織に閉塞感を与えている可能性がある。組織特有のルール・仕組みが人材の流動化や即戦力化の流れを妨げることになり、トレンド・流行の早い時代、組織の競争力を失う問題を引き起こす。組織は過去にとらわれず、新しい施策を取り入れることに

挑戦し続ける姿勢が求められていくだろう。

第二に、内発的動機づけの重要性である。本研究の結果から、内発的動機づけが低い人は組織のルールや仕組みの押し付けによってクリエイティビティが発揮できない可能性を示唆する結果が得られている。一方で内発的動機づけが高い人はその押し付けに負けずクリエイティビティを維持できる可能性を示唆する結果が得られている。内発的動機づけを維持するためには、自律性、有能性、関係性を意識することが重要である。これからのビジネスパーソンは従業員としてこれまで経験したことがない異質な組織環境でも高い内発的動機づけを維持する能力が求められる。自律性・有能性・関係性の視点を持つと共に、社会とのつながりを強く意識することで、強くてしなやかな内発的動機づけを維持する能力がますます求められるだろう。

本論文は 11 章で構成されている。2 章では本研究の背景となる問題意識、3 章では内発的動機づけとクリエイティビティに関する先行研究をレビューし、4 章では先行研究を踏まえた仮説を導く。5 章では統計解析の方法、6 章では統計解析の結果、7 章ではインタビューと組織事例による定性分析を行い、8 章では統計解析の結果や定性分析を踏まえた考察を行う。9 章では本研究を踏まえた実務への示唆を述べ、10 章では本研究における留意点と課題を整理し、11 章にて結論を述べる。

## 2. 問題意識

本章では研究の背景となっている、日本における仕事観やその価値観に影響を与えていると考えられる組織のルールや仕組みについて、問題意識を述べる。

まず、日本人の仕事の満足度は非常に低いと言われている。国際社会調査グループ ISSP (International Social Survey Programme) の 2005 年調査によると、全 32 の国と地域の中でスイス・メキシコ・アイルランドは、仕事に満足している割合が 90%を超える結果となっている。一方日本は満足している割合が 73%と低く、全体の 28 位に留まっていることが明らかになっている。

更に、NHK 放送文化研究所による最新の 2015 年の調査によると、日本の満足している割合がさらに 60%にまで低下していることが公表されている (NHK 放送文化研究所, 2015)。他国情報が無いため相対比較ができないものの、依然、日本人の仕事の満足度は低いレベルから改善できているとは言えない状況が想定される。

また、2008 年 (平成 20 年) の労働経済白書からも、日本人の仕事に対する満足度が低下傾向であることが読み取れる。同白書によると、「1978 年以降、満足度を持つ者の割合はいずれの項目でも長期的に低下しており、特に、雇用の安定、収入の増加、仕事のやりがいの項目では低下幅が大きい。」とある。確かに雇用の安定は 2000 年に入り改善の傾向が見られるものの、仕事のやりがいなど他の項目は 1970 年代と比較して 10 ポイントほど低下している傾向が読み取れる。このことから、日本において、仕事の満足度に関して長期的に低下傾向であることが明らかである。

一方で、日本人は長時間労働であると言われている。仕事の満足度が低下傾向にあるにもかかわらずである。OECD (経済協力開発機構) の 2016 年調査によると、日本における平均労働時間は 1713 時間である。メキシコ 2255 時間、コスタリカ 2212 時間、韓国 2069 時間と比較して日本の平均労働時間が相対的に長いとは言えない結果と

なっているが、これは OECD の調査には有償労働時間（Paid work or study）に加え、家事や買い物などの無償労働時間（Unpaid work）が含まれているためである。この OECD のデータを基に、米国の人事管理ソフトウェアを開発する Trib HR 社（Net Suite 社により 2013 年買収、その後 Net Suite 社は Oracle 社により 2016 年買収）が公開した情報によると、有償労働時間に絞った場合、日本は 6.3 時間と OECD 26 ヶ国の中でも最長となっている。

また、2015 年（平成 27 年）の労働白書からも日本人の長時間労働が読み取れる。同白書によると、週 49 時間以上の長時間労働者の割合は、日本は 22.7%であり他国と比較して大きい（アメリカの 16.4%、英国の 12.0%、フランスの 11.6%、ドイツの 11.2%、スウェーデンの 7.6%）。男性のみでは、日本は 31.6%であり、21.8%のアメリカ、17.3%の英国、16.4%のドイツ、16.1%のフランス、10.7%のスウェーデンとその差はより大きくなる。女性についても同様に、日本は 10.6%であり、アメリカの 10.2%、フランスの 6.5%、英国の 5.8%、ドイツの 5.0%、スウェーデンの 4.2%とその差は大きい。

上述の結果から、日本人は仕事に満足していないばかりか、長時間労働を続ける実態が読み取れる。問題はこういった環境下で仕事を続けていては疲弊するばかりでクリエイティビティ高い成果につながらない点である。この異常な状況は、所属する組織特有のルール・仕組みが影響を及ぼしている可能性がある。業界が持つ社会的な規範がその業界に所属する組織の文化に影響を与えるのと同じように、組織が持つ特有のルールや仕組みはその組織に所属する個人の認識や行動に影響を与えるためである。

代表的な会社の仕組みは人事施策である。一例として、表 1 に、新入社員に対する離職防止策を示す（『日本の人事部』編集部, 2015）。表 1 に示す通り、人事担当者の関心は高いものから順に、上司による定期的な面談：44.4%、メンターやロールモデルとの定期的な面談：39.4%、キャリアパスの明確な提示：36.2%、となっている。一方で、本人の希望を活かした配置：13.4%や、若手社員の裁量権拡大や権限移譲：8.4%などの関心は低い。

残念ながら、人事担当者の関心は、自律性や主体性に影響を与える従業員の「働きがい」ではなく、人間関係の改善や自社に適したスキルの提示など従業員の「働きやすさ」に重きが置かれていることが分かる。表 1 の元になった「人事白書 2015（『日本の人事部』編集部, 2015）」の目次を見ても、採用、育成、制度・評価・賃金、法改正、ダイバーシティ、ワークスタイル・働き方など、「働きやすさ」が中心に構成されており、「働きがい」に関するページはほとんど割かれていない。

ここで従業員ニーズを探るために一例として若手社員の離職理由を示す（『日本の人事部』編集部, 2015）。表 2 が示す通り、理由が高いものから順に、他のやりたい仕事につくため・次のステージへの挑戦：45.2%、現職でのキャリア・成長への不安：32.1%、職場の人間関係でのトラブルやストレス：23.3%が上位にきている。

ここから従業員のニーズは裁量や成長などの「働きがい」にあると言える。上述した通り、人事担当者の関心は、人間関係の改善や自社に適したスキルの提示など従業員の「働きやすさ」に重きが置かれているため、従業員ニーズとの間で大きなギャップが存在していることが分かる。また、表 1 と表 2 に直接的な因果関係は無いとはいえ、人事担当者により設定された仕組み、上司やメンターによる定期的な面談、により従

業員のモチベーション低下に更に拍車がかかり離職に至るというケースも考えられるであろう。

**表 1 組織の仕組み・ルールの一例（若手社員に対する離職防止策）**

項目	%
上司による定期的な面談	44.4
メンターやロールモデルとの定期的な面談	39.4
キャリアパスの明確な提示	36.2
採用時の詳細な業務説明・会社説明	20.8
研修などを通じた長期的育成プログラムの実施	20.2
キャリアカウンセリングの導入	17.1
公正・透明な評価の導入	14.2
本人の希望を活かした配置	13.4
内定者フォロー・入社前研修	10.6
賃金水準の引き上げ	9.8
若手社員の裁量権拡大や権限移譲	8.4
資格取得などキャリア支援制度の導入・充実	3.7

（出典：株式会社アイ・キュー（2015）『日本の人事部 人事白書 2015』、P84 を一部抜粋）

**表 2 若手社員の離職理由**

項目	%
他のやりたい仕事につくため・次のステージへの挑戦	45.2
現職でのキャリア・成長への不安	32.1
職場の人間関係でのトラブルやストレス	23.3
上司との不一致・マネジメント不全	17.8
採用時のイメージと入社後のギャップ	17.4
結婚・転居など個人事情	15.2
会社との方向性不一致	14.5
仕事内容への不満	13.1
成果にみあった処遇（給与・昇進）が得られないこと	9.2
勤務形態（残業等）への不満	5.6
お客様とのトラブルやストレス	2.9

（出典：株式会社アイ・キュー（2015）『日本の人事部 人事白書 2015』、P83 を一部抜粋）

このように、組織特有の仕組みが与える、従業員の認識や行動への影響は大きい。しかし、こういった影響を、所属している従業員はなかなか気付けない。転職するなどして別の文化を持つ組織に飛び込みカルチャーショック的な経験をして初めて、それに気付く人が多いのではないだろうか。かくゆう私がそうである。縁あって転職する機会に恵まれたが、1社目との違いに驚愕した。仕事の進め方に対するルールや縛り、上司・部下・同僚の人間関係のあり方、教育制度や会社方針の徹底方法、ありと

あらゆるルールや仕組みが違うのである。私の場合、その違和感が払拭されずモチベーションが低下、2年もたず退職せざるを得ない状況に追い込まれた。転職する前は仕事を通じてその企業に貢献しようと野望に燃えていたにもかかわらずである。

この原体験が本研究のリサーチクエストにつながっている。よって、本研究では、従業員のモチベーションとクリエイティビティの関係を明らかにするに留まらず、どのような組織の仕組みがそれら関係を阻害するのか、また阻害する可能性がある場合、従業員はどう振る舞えばよいのかという点にまで踏み込み、考察を述べている。

### 3. 文献サーベイ

本章では上述した問題意識を踏まえ、モチベーションやクリエイティビティに関連する先行研究を紹介する。

#### 3. 1 自己決定理論 (Self-Determination Theory)

個人のモチベーションには、大きく分けて、外発的動機づけと内発的動機づけがあると考えられている。外発的動機づけは、成果や報酬などの成果を得ることを目的にしたモチベーションである。一方、内発的動機づけは、そのような成果のためではなく個人に内在する満足を得るために湧き出るモチベーションを指す。人は、外部の刺激や圧力や報酬のためではなく、「楽しみたい」「挑戦したい」から行動するという根源的な欲求を持っていると考えられているためである (Ryan and Deci, 2000)。

この内発的動機づけは、Gagne and Deci (2005) が主張した自己決定理論で、その構成要素が主張されている。自律性 (Autonomy)・有能性 (Competence)・関係性 (Relatedness) である。

自律性とは、意欲的な意思で行動し、選択しているという実感を持つことである。内発的動機づけは、自律的モチベーションの一例であり、もし人々が興味をそそられて行動する時、完全に自発的に行動していると言える (Gagne and Deci, 2005)。

有能性は、White, R. W. (1959) が主張するように、環境と効果的にかかわり有能でありたいという気持ちであり、人間の基本的な欲求である。人は有能性の欲求に駆り立てられて、達成を得るというただそれだけのために、さまざまな活動に積極的に取り組もうとする (Deci et al., 1999)。

最後に、関係性とは、効果的で自律的でありながら、他者と結びついていたいとも願う気持ちである。それは、愛し愛されたい、思いやってあげたい、思いやりを受けたいという欲求である (Deci et al., 1999)。

この自己決定理論での主張をきっかけに、教育、保健、精神衛生、発達心理学などの分野で多くの実証研究が蓄積されてきた。実証研究からは、外発的動機づけよりも、自律性・有能性・関係性に裏付けられた内発的動機づけを持つ個人の方が、根気強さを持ち高い成果を上げることが明らかになっている。

#### 3. 2 内発的動機づけとクリエイティビティの関係

米国を中心にすでに内発的動機づけとクリエイティビティの関係は多くの研究が進められている。経営学においては、University of Pennsylvania の Adam Grant 教授と

University of North Carolina at Chapel Hill の James Berry 教授が、2011 年 *Academy of Management Journal* に掲載した ” The Necessity of Others is The Mother of Invention: Intrinsic and Prosocial Motivations, Perspective Taking, and Creativity ” が起点になり、多くの実証研究が蓄積され始めるようになってきた。

Grant and Berry (2011) は、内発的動機づけとクリエイティビティの関係を組織とその組織の従業員に当てはめ分析した、経営学視点から主張した論文である。特に心理学・社会学での実証研究で結果がばらばらで学者のコンセンサスを得られていなかった状況に対し「内発的動機づけとクリエイティビティがプラス関係にあることに加え、プロソーシャル・モチベーション (PSM) がそれらの関係を強める」と主張した。

Grant and Berry (2011) では、そもそもクリエイティビティには 2 つの視点があると考えている。1 つは新規性 (Novelty)、もう 1 つは有用性 (Usefulness) である。

新規性を主としてクリエイティビティが求められる時には、内発的動機づけが重要となる。しかし、新規性が重要でない場合、他の動機づけが必要となる。それが PSM とよばれる、他人への貢献を欲するモチベーションである。PSM を持つことで他人の視点を考えるようになるため、有用性に着目するようになると主張した (De Dreu, Weingart and Kwon, 2000)。

内発的動機づけと PSM は実証的に独立であることが指摘され、むしろそれらはプラスに相関している (De Dreu and Nauta, 2009)。よって、この内発的動機づけと PSM の双方を持つ人は高いクリエイティビティを発揮すると主張した。

Grant and Berry (2011) では、米国治安部隊を対象にしたアンケート分析、米国水処理プラントの従業員を対象としたアンケート分析、米国大学院生を対象とした実験を行い、いずれもこの主張を支持する結果を得た。

## 4. 仮説構築

本章では、上述した先行研究を基に、本研究における仮説構築を行う。

### 4. 1 内発的動機づけとクリエイティビティの関係

Grant and Berry (2011) は、内発的動機づけがクリエイティビティに重要なイネイブラーであると主張しており、具体的には以下 3 つの相互メカニズムを特定している。

第一に、Silvia などの心理学者によると、内発的に動機づけられた従業員は、ポジティブな感情を持つようになるため、利用可能な情報の範囲を広げたり、同調するにふさわしい情報に対してその獲得の幅を広げたりする行動に移すと主張されている (e.g., Silvia, 2008)。

第二に、自己決定理論によると、内発的に動機づけられた従業員は、学びへの興味や関心事に対して認知的な柔軟性をもたらし、リスクを取る姿勢や、複雑性に対する感度が強化されると主張する。その結果、多様なアイデアやソリューションへのアクセス可能性が高められる (Gagne and Deci, 2005 ; Amabile, 1979, 1996)。

第三に、心理学・自己決定理論の双方ともに、内発的動機づけにより根気強さが促進されることによりクリエイティビティを発揮することが示唆されている。心理学の視点では、ポジティブな感情を持ち続けることにより、内発的動機づけは、従業員が仕事



に取り組む時間を増加させるためのエネルギーが想起される (Fredrickson, 1998)。自己決定理論の視点では、自信や興味を育むことにより、内発的動機づけは、挑戦的で複雑で不慣れな仕事に取組み (Gagne and Deci, 2005)、またこれらの仕事への集中力を維持する (Amabile, 1996)。

以上、心理学や自己決定理論から裏付けられるように、内発的動機づけはクリエイティビティに対してプラスの効果があると想定され、以下の仮説を導く。

仮説 1：内発的動機づけはクリエイティビティに対してプラスの効果がある

#### 4. 2 内発的動機づけとクリエイティビティを阻害する組織の仕組み

しかし、ビジネスの現実を見渡すと、内発的動機づけが高い個人が多くいるにもかかわらず、その個人がクリエイティビティを発揮できない企業も多い。

本研究では、その理由を探るため、組織が持つルールや仕組みに注目する。業界が持つ社会的な規範がその業界に所属する組織の文化に影響を与えるのと同じように、組織が持つ特有のルールや仕組みはその組織に所属する個人の認識や行動に影響を与えるためである。

Grant and Berry (2011) では、この組織のルールや仕組みの影響を暗黙的に無視していることが想定される。しかし内発的動機づけは個人の自律性から生まれるモチベーションであるため (e.g., Elsbach and Hargadon, 2006)、業界慣習の押し付けやロールモデルなど従業員としてあるべき姿の設定などは、自律的なモチベーションを阻害すると考えられる。その結果、従業員の内発的動機づけにマイナスの影響を与え結果的にクリエイティビティを発揮することが難しくなることが想定される。

ここで具体的な仮説を導くために、社会学ベースの制度理論 (Institutional Theory) を取り上げる。制度理論は、新制度派組織理論とも言われ、Meyer and Rowan (1977) が起点となり、その後米国を中心にして急速に成長、現在では組織理論の主流の一角を占めるようになっている。

制度理論では、「社会一般あるいは業界レベルで広く通用している規範や世界観あるいは通念という文化的な要因は、技術的な環境条件と同じくらいあるいはそれ以上に組織のあり方に対して重大な影響を及ぼすきわめて重要な環境条件となっている」と考え、「社会的な規範がそのような信仰に近い形で社会全体あるいは特定の集団（専門職集団や特定の業界関係者など）に信奉され、それが組織構造や組織過程あるいは組織の構成員の認識や行動に影響を与えている事実そのもの」を研究対象にしている (佐藤・山田, 2004)。

DiMaggio and Powell (1983) によると、組織フィールドが構造化されていくと、そのフィールドに組み込まれている組織群は互いによく似た慣行を採用していくようになる傾向があると考えられ、それを制度的要因による同質化 (Institutional Isomorphism) と呼ぶ。

DiMaggio and Powell (1983) は同質化を 3 つに分類化している。強制的圧力 (Coercive Pressure) による同質化、模倣的圧力 (Mimetic Pressure) による同質化、規範的圧力 (Normative Pressure) による同質化である。

ではこれらの同質化を助長するルールや仕組みを持つ組織では、内発的動機づけとクリエイティビティの関係はどう変化するのであろうか。強制的圧力、模倣的圧力、規範的圧力の順で以下 3 点述べる。

第一に、強制的圧力による同質化についてである。強制的圧力とは、より上位にある組織が下位にある組織に対して及ぼすプレッシャーを指す。

まず、強制的圧力による同質化は、上位組織の下位組織に対する威圧的な力に依存したリーダーシップ行動 (French and Raven 1959) と読み取ることが可能である。Pearce and Sims (2002) は、このような威圧的な力によるリーダーシップを、嫌悪的リーダーシップ (Aversive Leadership) と呼んだ。嫌悪的リーダーシップは、あえて肯定的な出来事を取り除き、否定的な出来事や、時には嫌悪的な出来事を提示する。このように、脅迫・叱責により、下位組織が上位組織に従わざるを得ない状況を作り出す。Cox (1995) によると、故意に叱責することは、組織にネガティブな影響を与え、業績にはほとんどプラスにならない。たとえ故意でない叱責も業績にはほとんどプラスにならないと言われている。よって、このような嫌悪的リーダーシップによる強制的圧力は、内発的動機づけやクリエイティビティを弱める効果があることが想定される。

次に、強制的圧力による同質化は、上位組織の下位組織に対する権力や正当性に依存するリーダーシップ行動 (French & Raven, 1959) と読み取ることも可能である。Pearce and Sims (2002) は、このような権力や正当性の力によるリーダーシップを、指示的リーダーシップ (Directive Leadership) と呼んだ。指示的リーダーシップは、部下に指示を与える必要性を強調した X 理論 (McGregor, 1960) がルーツと言われている。指導や指示、具体的なゴール設定を行う、タスク志向型のリーダーシップの一種である (Katz, MacCoby and Morse 1950)。具体的なゴール設定やタスクを設定することは、内発的動機づけの 1 構成要素である自律性を阻害することになり、結果的に高いクリエイティビティを発揮することが難しくなると想定される。このことから以下の仮説を導く。

仮説 2a：強制的圧力が強まるルール・仕組みを持つ組織では、内発的動機づけとクリエイティビティの関係が弱まる

第二に、模倣的圧力による同質化についてである。模倣的圧力とは、成功している組織の考え方や手法を採用すべきというプレッシャーを指す。

まず、上述した自己決定理論によると、人は有能性の欲求に駆り立てられて、達成を得るというそれだけのためにさまざまな活動に積極的に取り組もうとする (Deci et al., 1999)。しかし、模倣的圧力による同質化では、模倣する組織は、成功している組織の考え方や手法の成功理由やそのメカニズムを理解せず、単に「成功しているから」という理由で採用する恐れがある。その場合、内発的動機づけの 1 構成要因である有能性を誘発する機会を失うことになる。よって自己決定理論からも模倣的圧力による同質化は内発的動機づけとクリエイティビティの関係を弱まる可能性が想定される。

次に、ルーティーン理論によると、成功している組織が採用している考え方や手法

が展開されると、組織内外において、お互いの知が活用され記憶され学習されることによって組織の進化につながると言われている (Becker, 2004)。しかしその進化は、ルーティーンができあがってきた経緯によって、その先の進化の方向性が制約を受けるといういわゆる経路依存的となる特性がある。経路依存性によりルーティーンが安定化しすぎると組織の硬直化につながると言われている (入山, 2016)。このことから成功している組織の考え方や手法への過度な依存は、内発的動機づけの 1 構成要素である自律性を阻害することとなり、結果的にクリエイティビティを発揮することが難しくなると想定される。

最後に、ダイナミック・ケイパビリティ理論によると、組織内にあるナレッジや経験の活用は、組織の記憶を深めプロセスの予測可能性を高めると言われている (Eisenhardt and Martin, 2000)。しかし、高いクリエイティビティが求められる予測不可能な状況において、既存知識の流用はむしろ不利益をもたらす可能性があることが指摘されており、むしろ外部とのリンケージを保ち重要な優先順位を示すいくつかのルールに従って知識創造に集中すべきであることが主張されている (Eisenhardt and Sull 2001; Burgelman, 1994 1996; Brown and Eisenhardt, 1997)。よって、模倣的圧力による成功している組織の考え方や手法の押しつけは知識創造につながらずクリエイティビティに対して不利益となる可能性があると言える。よって、同理論からも、模倣的圧力による同質化は内発的動機づけとクリエイティビティの関係を弱める可能性が想定される。このことから以下の仮説を導く。

仮説 2b：模倣的圧力が強まるルール・仕組みを持つ組織では、内発的動機づけとクリエイティビティの関係が弱まる

第三に、規範的圧力による同質化についてである。規範的圧力とは、複数の組織を横断して存在するプロフェッショナルもしくはスペシャリストの価値観によりもたらされているプレッシャーを指す。複数の組織を横断して存在するプロフェッショナルまたはスペシャリストのネットワークの中で共有される「正しくはこうあるべきだ」という独自の世界観によりその考え方や手法が展開され同質化に至る。

模倣的圧力による同質化との違いは、成功しているかは別にして、独自の世界観がもたらす、いわば標準化され型にハマった考え方や手法を採用する行動にある。しかし、標準化され多くの人に採用された考え方や手法は、またその仕組みによる成果や実績が貯まれば貯まるほど、その依存から脱却することが難しい状況に追い込まれる。

これは、取引費用理論 (Williamson, 1981) で説明することが可能である。取引費用理論では、取引に携わる経済主体が限定合理的であるという前提を持ち、取引には一定の費用があると考ええる。新しい考え方や手法を取り入れる場合、取引費用に相当するものは、その考え方や手法を構築する費用に加え、標準化された考え方や手法で蓄積されてきたデータや経験やノウハウを廃棄するために浮上する埋没費用、さらにはその標準化されたものを志向する関係者への説得にかかる費用である。この場合、例えば新しい考え方や手法が有効であったとしても、取引費用がネックとなって限定合理的に現状に留まるといった機会主義的な行動に陥ることが想定される。つまり、規範

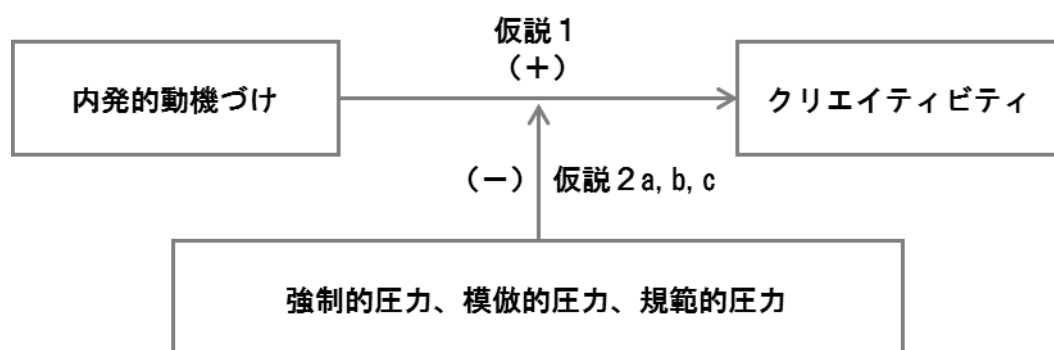
的圧力を押し返す費用を負担してまで新しい仕組みを取り入れようという意識が低下する。このことから、規範的圧力により押しつけられた標準的な考え方や手法は、内発的動機づけの自律性や有能性を阻害することにつながり、結果的にクリエイティビティにマイナスの影響を与えることが想定される。

次に、心理学では、人はそもそも思いつきやすい情報を優先するという認知バイアスを持っていると言われている（Tversky and Kahneman, 1973）。規範的圧力による同質化はプロフェッショナルやスペシャリストのネットワークの中で独自に構築された世界観であるため、その世界観を持つ人独特の認知バイアスはより高くなることが想定される。その結果、外部情報を取り入れようとするマインドが低下することにつながるため、クリエイティビティは発揮されづらい状況に陥ることが想定される。

最後に、上述した通り Grant and Berry (2011) では、クリエイティビティは新規性と有用性に分けられると考えている。規範的圧力によりもたらされる世界観は標準化されているからこそ組織を超えたネットワークで共有することが可能となる。このような標準化されている知識はクリエイティビティの内、新規性ではなく有用性に対してより効果があることが想定される。内発的動機づけはクリエイティビティの内、新規性のみプラスの効果があると想定されているため、規範的圧力により標準化された知識がいくら増えても、内発的動機づけとクリエイティビティの関係を強化するとは言えない。このことから以下の仮説を導く。

仮説 2c：規範的圧力が強まるルール・仕組みを持つ組織では、内発的動機づけとクリエイティビティの関係が弱まる

図 1 仮説モデル



## 5. 分析方法

### 5. 1 調査方法

この仮説を検証するために、国内のビジネススクール在学・卒業生を計 117 名に対してアンケートを実施した。

最初のアンケートは、11 月 27 日より、早稲田大学のビジネススクール在学・卒業生向けに行った。アンケートは Google Form を使い、①回答者の属性（メールアドレス、大学名、勤務先、就業年数、配属部門、役職、部下の有無など）に関する質問（全 10 問）、②被説明変数であるクリエイティビティに関する質問（全 3 問）、③説明変数である内発的動機づけに関する質問（全 4 問）、④コントロール変数である自律性、プロソーシャル・モチベーション、誠実性、開放性に関する質問（全 20 問）、⑤内発的動機づけの構成要素である有能性と関係性に関する質問（全 11 問）を行った。

しかし、早稲田大学のみでは回答数が十分集まらない可能性があり、また回答の偏りを排除することも考慮に入れ、追加アンケートを、12 月 4 日より他大学の在学・卒業生向けに行うことにした。アンケートは上記と同様、Google Form を使い、上記①－⑤の同じ質問を用いた。

その結果、12 月 9 日までに、早稲田大学の在学・卒業生から 77 名、その他大学の在学・卒業生から 40 名の回答を得ることができた。

モデレート変数は、12 月 9 日まで回答があった上記 117 名に対して、二回目のアンケートとして、E メールにより行った。具体的には、一回目のアンケートで収集したメールアドレスを使って、強制的圧力に関する質問（全 5 問）、模倣的圧力に関する質問（全 3 問）、規範的圧力に関する質問（全 3 問）を送付しアンケートへ回答を依頼した。

その結果、12 月 17 日までに全 117 名から回答を得ることができた。

### 5. 2 属性データ

全 117 名の属性データは以下の通りである。

表 3 に示す通り、在学・出身大学は、早稲田大学が 77 名、次いでグロービス経営大学院が 26 名、同志社大学が 9 名、神戸大学が 3 名、関西学院が 2 名である。上記の通り早稲田大学が 77 名と全体の 66%を占めている。

表 3 在学・出身大学

大学名	人数
早稲田大学	77
グロービス経営大学院	26
同志社大学	9
神戸大学	3
関西学院大学	2
総計	117

次に表 4 に示す通り、勤務先の就業年数は、0-4 年目が 24 名、5-9 年目が 25 名、10-14 年目が一番多く 44 名である。10 年目以上は合計 68 名と全体の 59%を占めている。

就業年数を役職別にみると、一般社員は 10-14 年目が一番多く 29 名、次いで 0-4 年目と 5-9 年目の 13 名となっている。管理職は 10-14 年目と 15-19 年目が一番多く 12 名、次いで 0-4 年目の 10 名となっている。経営者もしくは役員は、10-14 年目が 3 名となっている。

表 5 は、勤務先の就業年数を部下有無で分類している。部下ありと回答した 55 名の内、就業年数は 10-14 年目が一番多く 17 名、次いで 0-4 年目の 11 名となっている。部下なしと回答した 62 名のうち、就業年数は 10-14 年目が一番多く 27 名、次いで 5-9 年目が 15 名となっている。

**表 4 勤務先の就業年数（役職別）**

	一般社員	管理職	経営者・役員	総計
0-4 年目	13	10	1	24
5-9 年目	13	9	3	25
10-14 年目	29	12	3	44
15-19 年目	3	12	1	16
20 年目以上	1	6	1	8
総計	59	49	9	117

**表 5 勤務先の就業年数（部下有無別）**

	部下あり	部下なし	総計
0-4 年目	11	13	24
5-9 年目	10	15	25
10-14 年目	17	27	44
15-19 年目	10	6	16
20 年目以上	7	1	8
総計	55	62	117

表 6 は、勤務先の業種を役職別で分類している。製造業が一番多く 39 名、次いでサービス業 17 名、金融／保険業が 10 名、流通／小売業が 10 名となっている。一般社員 59 名の内、製造業が一番多く 21 名、次いでサービス業と金融／保険業が 6 名となっている。管理職 49 名の内、製造業が一番多く 16 名、次いでサービス業 10 名、流通／小売業 9 名となっている。経営者・役員 9 名の内、製造業と放送／出版／マスコミと通信業 2 名となっている。

表 7 は、勤務配属先を役職別で分類している。経営・事業・営業企画が一番多く 27 名、次いで営業が 18 名、マーケティングが 18 名となった。一般社員 59 名の内、経営・事業・営業企画が一番多く 14 名、次いでマーケティング 12 名、営業 10 名となっている。管理職 49 名の内、製造業が一番多く 13 名、営業 7 名、マーケティングとコンサルタント 6 名となっている。経営者・役員 9 名の内、営業 1 名、コンサルタント 1 名、経理・財務・内部統制 1 名、システムエンジニア 1 名、人事 1 名となっている。

表 6 勤務先業種（役職別）

	一般社員	管理職	経営者・役員	総計
01-製造業	21	16	2	39
02-サービス業	6	10	1	17
03-金融／保険業	6	4		10
04-流通／小売業	1	9		10
05-放送／出版／マスコミ	4	1	2	7
06-通信業	3	1	2	6
07-医療／福祉	5			5
08-建設／不動産業	1	4		5
09-運輸業	1	1		2
10-地方自治体	2			2
11-通信販売業	1	1		2
12-コンサルティング	1		1	2
その他	7	2	1	10
総計	59	49	9	117

表 7 勤務配属先（役職別）

	一般社員	管理職	経営者・役員	総計
01-経営・事業・営業企画	14	13		27
02-営業	10	7	1	18
03-マーケティング	12	6		18
04-コンサルタント	4	6	1	11
05-経理・財務・内部統制	2	5	1	8
06-技術・研究開発	5	3		8
07-システムエンジニア	3	2	1	6
08-人事	1	3	1	5
09-秘書	1	1		2
10-データアナリスト	1	1		2
その他	6	2	4	12
総計	59	49	9	117

### 5. 3 被説明変数

被説明変数であるクリエイティビティの測定は、Ashford & Black (1996) に基づき、「新たなアイデアを積極的に試している」、「自分のアイデアを積極的に実行に移している」、「問題解決に際し新しいアイデア提案をしている」の 3 項目により行いそれらの平均値を変数として用いた。

## 5. 4 説明変数

説明変数である内発的動機づけの測定は、Grant (2008) に基づき、「仕事そのものが充実しているから」、「仕事することが面白いから」、「仕事に魅力があるから」、「仕事することで充実できるから」の4項目により行いそれらの平均値を変数として用いた。

## 5. 5 モデレート変数

次は、本研究のカギであるモデレート変数についてである。

第一に、強制的圧力についてである。上述した通り、仮説 2a では、「強制的圧力が強まるルール・仕組みを持つ組織では、内発的動機づけとクリエイティビティの関係が弱まる」とした。こういった組織特性のモデレート変数として、「経営理念研修」、「唱和」、「社歌」、「社長メール（短期目標）」、「社長メール（長期目標）」という組織の仕組みを持つかどうかを測定することにした。

上記仕組みに注目した理由は以下の通りである。

まず、経営理念研修や社是や社訓の唱和、社歌斉唱などの仕組みは、経営者の理念や方針に共感した一部の部門が自律的に実施することから始まる。しかしいつの日かそれらの仕組みを行うことが目的化しいわば押し付け的に下位部門に展開されていくことが多い。このことから、これらの仕組みを持つ組織は強制的圧力を助長する組織特性を持つと考えた。

また、社長メールなど経営トップの一方向的なメッセージ発信の仕組みもそうである。最初は社長との双方コミュニケーションを目的に導入したこの仕組みも、企業の規模が大きくなると社長との双方向的なコミュニケーションができない状態で仕組みだけが下位部門に展開される。社長メールの返信が最初から不可とされる場合も多い。またこの仕組みに乗りかかり上位組織が下位組織に徹底したい方針やルールなどをこのメールに含めることもよくある光景となっている。

変数として利用するに際して、「経営理念研修」、「唱和」、「社歌」、「社長メール（短期目標）」、「社長メール（長期目標）」は、測定結果の安定性や一貫性を担保するために、それぞれの信頼性係数を測定している。表 8 で示す通り、全項目が 0.7 以上であった (Peterson, 1994)。よって、全ての項目をダミー変数として加算し、強制的圧力のモデレート変数として重回帰分析に用いることにした。

表 8 信頼性係数（強制的圧力）

Item	Obs	Sign	item-test corr.	item-rest corr.	Interitem cov.	alpha
経営理念研修	117	+	0.633	0.500	0.036	0.729
唱和	117	+	0.270	0.162	0.045	0.765
社歌	117	+	0.290	0.199	0.045	0.761
社長メール(短期目標)	117	+	0.555	0.408	0.038	0.742
社長メール(長期目標)	117	+	0.690	0.573	0.035	0.719



第二に、模倣的圧力である。仮説 2b では、「模倣的圧力が強まるルール・仕組みを持つ組織では、内発的動機づけとクリエイティビティの関係が弱まる」とした。こういった組織特性のモデレート変数として、「成功事例発表会」、「職場の平均勤続年数が 10 年以上」、「同じ職場でのランチ」という組織の仕組みを持つかどうかを測定することにした。

上記仕組みに注目した理由は以下の通りである。

まず、成功事例発表会は製造業などでよく行われている仕組みの 1 つである。発表会で披露された成功事例は、その成功要因の詳細が把握されず他の組織に展開されていくことが多い。模倣された側も次の成功事例発表会で上位入賞するためにいかにその成功事例が他の組織に展開されていくのかを追及し始めるようになる。このことから成功事例発表会を行っている組織は、「成功しているから」という理由だけでその手法が展開される模倣的圧力を助長する組織特性を持つと考えた。

また、このような模倣的圧力による同質化は、平均勤続年数が長く、ランチなど公私共に同じ時間を過ごす傾向がある組織では、さらにその傾向が強まると考えられる。上述した通り、人は同じ属性と認識した他人に対してはポジティブな印象を抱くバイアスがかかり、それにより情報共有が進みやすくなると言われているためである (Bunderson & Sutcliffe, 2002)。よって、職場の平均勤続年数や同じ職場でのランチの有無も変数に加えることにした。

変数として利用するに際して、「成功事例発表会」、「職場の平均勤続年数が 10 年以上」、「同じ職場でのランチ」は、測定結果の安定性や一貫性を担保するために、それぞれの信頼性係数を測定している。表 9 で示す通り、全項目が 0.7 以上であった (Peterson, 1994)。よって、全ての項目をダミー変数として加算し、強制的圧力のモデレート変数として重回帰分析に用いることにした。

**表 9 信頼性係数（模倣的圧力）**

Item	Obs	Sign	item-test corr.	item-rest corr.	interitem cov.	alpha
勤続年数が 10 年以上	117	+	0.382	0.212	0.043	0.768
成功事例発表会	117	+	0.735	0.619	0.033	0.710
同じ職場でのランチ	117	+	0.284	0.163	0.045	0.766

最後に規範的圧力である。仮説 2c では、「規範的圧力が強まるルール・仕組みを持つ組織では、内発的動機づけとクリエイティビティの関係が弱まる」とした。こういった組織特性のモデレート変数として、「社内認定制度」「階層別研修」「メンター制度」という組織の仕組みを持つかどうかを測定することにした。

上記仕組みに注目した理由は以下の通りである。

まず、社内認定制度は公的資格と違い、その組織にのみ通用する認定制度である。よって公的資格で求められる知識や技能に加え、その組織のみで通用するスキルが求められることが多い。例えば創業者をモデルにハイパフォーマーの行動特性を定義しこれをコンピテンシーとして認定制度に盛り込むなどである。この標準化された考え方

や方法を改善したり置き換えたりするためには相当の取引費用がかかると考えられる。よって限定合理的な個人は現状に留まることを選択する状況に陥る。このことから社内認定制度を行っている組織は、規範的圧力を助長する組織特性を持つと考えた。

また課長向け、部長向け、役員向けなどの階層別研修もそうである。研修の中には経営トップによる講話がアジェンダとして組み込まれることがある。経営トップがどのように考え行動したのかを研修で取り上げることで、その組織で失敗せず成功していくためにはといった独特な世界観が醸成される。こういった世界観は独自の認知バイアスをさらに高め、外部情報を取り入れようとするマインドを阻害する可能性がある。

最後に、メンター制度である。上述した通り、人は同じ属性と認識した他人に対してはポジティブな印象を抱くバイアスがかかり、それにより情報共有が進みやすくなると言われているためである (Bunderson & Sutcliffe, 2002)。メンターに対してポジティブな印象を抱けば抱くほど、そのメンターが持つ独特の世界観により個人に対する同調圧力がさらに強まることが想定される。よって、メンター制度も規範的圧力を持つ組織特性を想定する指標の1つと考えた。

変数として利用するに際して、「社内認定制度」、「階層別研修」、「メンター制度」は、測定結果の安定性や一貫性を担保するために、それぞれの信頼性係数を測定している。表 10 で示す通り、全項目が 0.7 以上であった (Peterson, 1994)。よって、全ての項目をダミー変数として加算し、強制的圧力のモデレート変数として重回帰分析に用いることにした。

**表 10 信頼性係数（規範的圧力）**

Item	Obs	Sign	item-test corr.	item-rest corr.	interitem cov.	alpha
社内認定制度	117	+	0.562	0.431	0.039	0.739
階層別研修	117	+	0.741	0.632	0.033	0.709
メンター制度	117	+	0.600	0.467	0.038	0.734

## 5. 6 コントロール変数

最後に、コントロール変数は、Grant and Berry (2011) を基に、内発的動機づけとクリエイティビティに影響を与えると思われる、自律性 (Autonomy)、プロソーシャル・モチベーション (PSM)、誠実性 (Conscientiousness)、開放性 (Openness) を用いた。

自律性の測定は、Morgeson and Humphrey (2006) を基に、「スケジュールは自分で決めることができる」、「段取りは自分で決めることができる」、「計画は自分で決めることができる」、「自分の判断に基づいて仕事を実行することができる」、「自分で意思決定を行う機会が多い」、「意思決定においては大きな裁量を与えられている」、「どんな方法で仕事を進めるか自分で決めている」、「どんな方法で仕事を進めるかは大きな裁量を与えられている」、「仕事の進め方は自分で決めている」の 7 項目により行いそれらの平均値を変数として用いた。

PSM の測定は、Grant and Sumanth (2009) を基に、「私は他者に貢献できる仕事で活力を得ている」、「私は他者に貢献できる仕事を好む」、「私は他者に良い影響を与え

ることができる仕事を好む」、「私は他者の幸福に貢献できる仕事に取り組んでいるとき最善を尽くす」、「自分の能力を使って他者に貢献できることは私にとって大切です」の5項目により行いそれらの平均値を変数として用いた。

誠実性と開放性の測定は、Donnellan et al, (2006) を基に、誠実性は「私は雑用をすぐに片づける」、「私はモノをよく出しっぱなしにしてしまう」、「私は整理整頓が好き」、「私はモノをよく散らかす」の4項目により行いそれらの平均値を変数として用いた。開放性は、「私は生き生きとした想像力を持っている」、「私は抽象的な概念に興味がない」、「私は抽象的な概念を理解することが難しい」、「私はよい想像力を持っていない」の4項目により行いそれらの平均値を変数として用いた。

## 6. 分析結果

### 6. 1 基本統計量

基本統計量（観測数、平均値、標準偏差、最小値、最大値）の結果を表 11 示す。被説明変数・説明変数・コントロール変数は、「1=まったくあてはまらない」から「5=とてもあてはまる」までの5段階リッカートスケールによって測定し各項目の平均値を使用している。表 11 が示す通り、最小値=1 から最大値=5 となっている。

モデレート変数は、上記の通り、強制的圧力は5項目、模倣的圧力は3項目、規範的圧力は3項目に対して、「1=あてはまる」、「0=あてはまらない」のダミー変数で測定しそれぞれの項目の加算値を用いている。表 11 が示す通り、最小値=0 から最大値=4 となっている。

表 11 基本統計量

	観測数	平均値	標準偏差	最小値	最大値
クリエイティビティ	117	3.892	0.888	1.000	5.000
内発的動機づけ	117	3.528	1.041	1.000	5.000
P S M	117	4.309	0.670	1.000	5.000
自律性	117	4.011	0.829	1.111	5.000
誠実性	117	3.058	0.992	1.000	5.000
開放性	117	3.686	0.664	2.500	5.000
強制的圧力	117	0.991	1.221	0.000	4.000
模倣的圧力	117	0.829	0.813	0.000	3.000
規範的圧力	117	1.120	1.010	0.000	3.000

表 12-表 14 は、被説明変数であるクリエイティビティ（平均値 3.892）を役職別に、勤務先業種別・勤務配属先別・勤続年数別に分類している。

表 12 は、クリエイティビティを勤務先業種別・役職別に分類している。表 12 に示す通り、勤務先業種の中でコンサルティングが一番高く 5.000、次いで放送／出版／マスコミ 4.571、通信業が 4.056 となっている。一方で低いのは順に、金融／保険業 3.467、通信販売業 3.500、医療／福祉 3.533 となっている。

役職別にみると一般社員の平均値は 3.859、管理者の平均値は 3.823 となっており全体の平均値より低くなっている。一方で経営者・役員の平均値は 4.481 と一般社員や管理者と比較して高くなっている。

勤務先業種別と役職別に見ると、一般社員の中ではコンサルティングが一番高く 5.000、次いで放送／出版／マスコミが 4.667、サービス業が 4.278 となっている。一方で低いのは、通信販売業 2.333、流通／小売業 3.333、金融／保険業 3.389 となっている。管理職の中では通信販売業が一番高く 4.667、次いで流通／小売業 4.037、運輸業 4.000 となっている。一方で低いのは、金融／保険業 3.583、製造業、放送／出版／マスコミ、通信業 3.667 となっている。経営者・役員の中では製造業とコンサルティングが一番高く 5.000、次いで放送／出版／マスコミ 4.883 となっている。

**表 12 クリエイティビティ（被説明変数）の勤務先業種別・役職別内訳**

	一般社員	管理職	経営者・役員	総計
01-製造業	3.921	3.667	5.000	3.872
02-サービス業	4.278	3.800	4.333	4.000
03-金融／保険業	3.389	3.583		3.467
04-流通／小売業	3.333	4.037		3.967
05-放送／出版／マスコミ	4.667	3.667	4.833	4.571
06-通信業	4.222	3.667	4.000	4.056
07-医療／福祉	3.533			3.533
08-建設／不動産業	4.000	3.833		3.867
09-運輸業	4.000	4.000		4.000
10-地方自治体	4.000			4.000
11-通信販売業	2.333	4.667		3.500
12-コンサルティング	5.000		5.000	5.000
その他	3.381	4.333	3.333	3.567
総計	3.859	3.823	4.481	3.892

表 13 は、被説明変数であるクリエイティビティを勤務先配属先別・役職別に分類している。表 13 が示す通り、勤務配属先の中で人事が一番高く 4.400、次いでデータアナリスト 4.333、次いでコンサルタント 4.212 となっている。一方で低いのは順に、秘書 3.000、システムエンジニア 3.278、経理・財務・内部統制 3.708 となっている。

勤務配属先と役職別に見ると、一般社員の中では秘書とデータアナリストが一番高く 5.000、次いで人事とコンサルタント 4.333 となっている。一方で低いのは、営業、経理・財務・内部統制、営業 3.667 となっている。管理職の中では人事が一番高く 4.556、次いで技術・研究開発 4.222、マーケティングとコンサルタント 4.000 となっている。一方で低いのは順に、秘書 1.000、システムエンジニア 2.833、営業 3.619 となっている。経営者・役員の中では営業、コンサルタント、システムエンジニアが 5.000、経理・財務・内部統制、人事が 4.000 となっている。

表 13 クリエイティビティ（被説明変数）の勤務配属先別・役職別内訳

	一般社員	管理職	経営者・役員	総計
01-経営・事業・営業企画	3.786	3.974		3.877
02-営業	3.667	3.619	5.000	3.722
03-マーケティング	4.083	4.000		4.056
04-コンサルタント	4.333	4.000	5.000	4.212
05-経理・財務・内部統制	3.667	3.667	4.000	3.708
06-技術・研究開発	3.933	4.222		4.042
07-システムエンジニア	3.000	2.833	5.000	3.278
08-人事	4.333	4.556	4.000	4.400
09-秘書	5.000	1.000		3.000
10-データアナリスト	5.000	3.667		4.333
その他	3.556	3.667	4.333	3.833
総計	3.859	3.823	4.481	3.892

表 14 は、被説明変数であるクリエイティビティを勤務年数別・役職別に分類している。表 14 に示す通り、勤務年数別の中で 20 年目以上が一番高く 4.208、次いで 5-9 年目 4.000、0-4 年目 3.972、10-14 年目 3.955、15-19 年目 3.955 となっている。

勤務年数別・役職別に見ると、一般社員は 10-14 年目が一番高く 4.011、次いで 20 年目以上 4.000、0-4 年目 3.821、5-9 年目 3.769、15-19 年目は一番低く 2.889 となっている。管理者は 0-4 年目が一番高く 4.233、次いで 5-9 年目と 20 年目以上 4.111、10-14 年目 3.722、15-19 年目は一番低く 3.222 となっている。経営者・役員は、15-19 年目と 20 年目以上が一番高く 5.000、次いで 5-9 年目 4.677、10-14 年目 4.333、0-4 年目が一番低く 3.333 となっている。

表 14 クリエイティビティ（被説明変数）の勤務年数別・役職別内訳

	一般社員	管理職	経営者・役員	総計
0-4 年目	3.821	4.233	3.333	3.972
5-9 年目	3.769	4.111	4.667	4.000
10-14 年目	4.011	3.722	4.333	3.955
15-19 年目	2.889	3.222	5.000	3.271
20 年目以上	4.000	4.111	5.000	4.208
総計	3.859	3.823	4.481	3.892

表 15-表 17 は、被説明変数である内発的動機づけ（平均値 3.528）を役職別に、勤務先業種別・勤務配属先別・勤続年数別に分類している。

表 15 は、内発的動機づけを勤務先業種別・役職別に分類している。表 15 に示す通り、勤務先業種の中で地方自治体が一番高く 5.000、次いでコンサルティング 4.750、建設／不動産業 4.200 となっている。一方で低いのは順に、医療／福祉 2.850、製造業 3.327、運輸業 3.375 となっている。

役職別にみると一般社員の平均値は 3.407、管理者の平均値は 3.495 となっており全体の平均値より低くなっている。一方で経営者・役員の平均値は 4.500 と一般社員や管理者と比較して高くなっている。

勤務先業種別と役職別に見ると、一般社員の中では地方自治体が一番高く 5.000、次いでコンサルティング 4.500、サービス業と放送／出版／マスコミ 4.125 となっている。一方で低いのは、通信販売業や通信業 2.750、医療／福祉 2.850 となっている。管理職の中では通信業 5.000、次いで建設／不動産業 4.313、通信販売業 4.000 となっている。一方で低いのは、製造業 3.125、放送／出版／マスコミや運輸業 3.250 となっている。経営者・役員の中では製造業とコンサルティングが一番高く 5.000、次いでサービス業 4.750 となっている。

**表 15 内発的動機づけ（説明変数）の勤務先業種別・役職別内訳**

	一般社員	管理職	経営者・役員	総計
01-製造業	3.321	3.125	5.000	3.327
02-サービス業	4.125	3.450	4.750	3.765
03-金融／保険業	3.292	3.938		3.550
04-流通／小売業	3.250	3.361		3.350
05-放送／出版／マスコミ	4.125	3.250	4.250	4.036
06-通信業	2.750	5.000	3.750	3.458
07-医療／福祉	2.850			2.850
08-建設／不動産業	3.750	4.313		4.200
09-運輸業	3.500	3.250		3.375
10-地方自治体	5.000			5.000
11-通信販売業	2.750	4.000		3.375
12-コンサルティング	4.500		5.000	4.750
その他	2.857	4.000	4.750	3.275
総計	3.407	3.495	4.500	3.528

表 16 は、内発的動機づけを勤務配属先別・役職別に分類している。表 16 に示す通り、勤務配属先の中でコンサルタントが一番高く 4.205、次いで人事 4.200、データアナリスト 3.625 となっている。一方で低いのは順に、秘書 2.875、システムエンジニア 2.917、技術・研究開発 3.000 となっている。

勤務配属先と役職別に見ると、一般社員の中ではデータアナリストが一番高く 4.000、次いでコンサルタント 3.938、秘書 3.750 となっている。一方で低いのは、システムエンジニア 2.333、技術・研究開発 2.700、経理・財務・内部統制 3.250 となっている。管理職の中では人事が一番高く 4.500、次いでコンサルタント 4.250、経営・事業・営業企画 3.519 となっている。一方で低いのは順に、秘書 2.000、システムエンジニア 2.750、営業 3.036 となっている。経営者・役員の中では営業、コンサルタント、システムエンジニアが 5.000、営業、人事が 4.000 となっている。

表 16 内発的動機づけ（説明変数）の勤務配属先別・役職別内訳

	一般社員	管理職	経営者・役員	総計
01-経営・事業・営業企画	3.714	3.519		3.620
02-営業	3.725	3.036	4.000	3.472
03-マーケティング	3.458	3.208		3.375
04-コンサルタント	3.938	4.250	5.000	4.205
05-経理・財務・内部統制	3.250	3.350	3.500	3.344
06-技術・研究開発	2.700	3.500		3.000
07-システムエンジニア	2.333	2.750	5.000	2.917
08-人事	3.500	4.500	4.000	4.200
09-秘書	3.750	2.000		2.875
10-データアナリスト	4.000	3.250		3.625
その他	2.708	4.000	4.750	3.604
総計	3.407	3.495	4.500	3.528

表 17 は、内発的動機づけを勤務年数別・役職別に分類している。表 17 に示す通り、勤務年数別の中で 0-4 年目が一番高く 3.667、次いで 5-9 年目 3.650、20 年目以上 3.563、10-14 年目 3.540、15-19 年目 3.078 となっている。

勤務年数別・役職別に見ると、一般社員は 10-14 年目が一番高く 3.526、次いで 5-9 年目 3.385、0-4 年目 3.365、15-19 年目と 20 年目以上は一番低く 2.750 となっている。管理者は 0-4 年目が一番高く 3.950、次いで 5-9 年目 3.667、10-14 年目 3.500、20 年目以上 3.458、15-19 年目が一番低く 3.000 となっている。経営者・役員は、15-19 年目と 20 年目以上が一番高く 5.000、次いで 0-4 年目と 5-9 年目 4.750、10-14 年目が一番低く 3.833 となっている。

表 17 内発的動機づけ（説明変数）の勤務年数別・役職別内訳

	一般社員	管理職	経営者・役員	総計
0-4 年目	3.365	3.950	4.750	3.667
5-9 年目	3.385	3.667	4.750	3.650
10-14 年目	3.526	3.500	3.833	3.540
15-19 年目	2.750	3.000	5.000	3.078
20 年目以上	2.750	3.458	5.000	3.563
総計	3.407	3.495	4.500	3.528

表 18 は、モデレート変数説明変数である強制的圧力（平均値 0.991）、模倣的圧力（平均値 0.829）、規範的圧力（平均値 1.120）を勤務先業種別に分類している。表 18 に示す通り、強制的圧力は、勤務先業種別の中で通信業が最も高く 1.667、次いで医療／福祉 1.600、製造業 1.231 となっている。模倣的圧力は、医療／福祉が最も高く 1.200、次いで金融／保険業と地方自治体 1.000 となっている。規範的圧力は、通信業が最も高く 1.500、次いで金融／保険業 1.400、製造業 1.282 となっている。

表 18 強制的・模倣的・規範的圧力の勤務先業種別内訳

	強制的圧力	模倣的圧力	規範的圧力
01-製造業	1.231	0.974	1.282
02-サービス業	0.941	0.706	0.882
03-金融／保険業	0.800	1.000	1.400
04-流通／小売業	1.100	0.500	1.000
05-放送／出版／マスコミ	0.429	0.571	0.714
06-通信業	1.667	0.667	1.500
07-医療／福祉	1.600	1.200	1.000
08-建設／不動産業	0.600	0.800	1.000
09-運輸業	0.000	0.500	1.500
10-地方自治体	0.000	1.000	1.000
11-通信販売業	1.000	0.500	1.000
12-コンサルティング	0.000	0.500	0.500
その他	0.700	0.900	1.000
総計	0.991	0.829	1.120

表 19 は、強制的圧力（平均値 0.991）の各項目である、「経営理念研修」「唱和」「社歌」「社長メール（短期目標）」「社長メール（長期目標）」を勤務先業種別に分類している。

表 19 に示す通り、経営理念研修は、通信業が最も高く 0.500、次いで流通／小売業 0.400、製造業 0.385 となっている。唱和は、建設／不動産業が最も高く 0.200、次いで製造業 0.154、金融／保険業と流通／小売業 0.100 となっている。社歌は、製造業が最も高く 0.103、次いで金融／保険業 0.100 となっている。社長メール（短期目標）は、医療／福祉が最も高く 0.600、次いで通信業 0.500、製造業 0.359 となっている。社長メール（長期目標）は、通信業が最も高く 0.667、次いで医療／福祉 0.600、通信販売業 0.500 となっている。



表 19 強制的圧力の各項目に関する勤務先業種別内訳

	経営理念 研修	唱和	社歌	社長メール (短期)	社長メール (長期)	総計
01-製造業	0.385	0.154	0.103	0.359	0.231	1.231
02-サービス業	0.176	0.059	0.000	0.353	0.353	0.941
03-金融／保険業	0.200	0.100	0.100	0.100	0.300	0.800
04-流通／小売業	0.400	0.100	0.000	0.300	0.300	1.100
05-放送／出版／マスコミ	0.143	0.000	0.000	0.000	0.286	0.429
06-通信業	0.500	0.000	0.000	0.500	0.667	1.667
07-医療／福祉	0.400	0.000	0.000	0.600	0.600	1.600
08-建設／不動産業	0.200	0.200	0.000	0.200	0.000	0.600
09-運輸業	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
10-地方自治体	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
11-通信販売業	0.000	0.000	0.000	0.500	0.500	1.000
12-コンサルティング	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
その他	0.300	0.000	0.100	0.100	0.200	0.700
総計	0.291	0.085	0.051	0.282	0.282	0.991

表 20 は、模倣的圧力（平均値 0.829）の各項目である、「勤務年数 10 年以上」「成功事例発表会」「同じ職場でのランチ」を勤務先業種別に分類している。

表 20 に示す通り、勤務年数 10 年以上は、金融／保険業と運輸業が最も高く 0.500、次いで製造業 0.410 となっている。成功事例発表会は、医療／福祉が最も高く 0.600、次いでサービス業 0.529、通信業 0.500 となっている。同じ職場でのランチは、医療／福祉が最も高く 0.400、次いで流通／小売業 0.200、通信業 0.167 となっている。

表 20 模倣的圧力の各項目に関する勤務先業種別内訳

	勤務年数 10 年以上	成功事例 発表会	同じ職場での ランチ	総計
01-製造業	0.410	0.487	0.077	0.974
02-サービス業	0.059	0.529	0.118	0.706
03-金融／保険業	0.500	0.400	0.100	1.000
04-流通／小売業	0.000	0.300	0.200	0.500
05-放送／出版／マスコミ	0.286	0.286	0.000	0.571
06-通信業	0.000	0.500	0.167	0.667
07-医療／福祉	0.200	0.600	0.400	1.200
08-建設／不動産業	0.400	0.400	0.000	0.800
09-運輸業	0.500	0.000	0.000	0.500
10-地方自治体	1.000	0.000	0.000	1.000
11-通信販売業	0.000	0.500	0.000	0.500
12-コンサルティング	0.000	0.500	0.000	0.500
その他	0.300	0.400	0.200	0.900
総計	0.282	0.436	0.111	0.829

表 21 は、規範的圧力（平均値 1.120）の各項目である、「社内認定制度」「階層別研修」「メンター制度」を勤務先業種別に分類している。

表 21 に示す通り、社内認定制度は、通信販売業が最も高く 0.500、次いで金融／保険業 0.400、流通／小売業 0.300 となっている。階層別研修は、通信業が最も高く 0.833、次いで金融／保険業 0.800、製造業 0.718 となっている。メンター制度は、通信業と運輸業とコンサルティングが最も高く 0.500、次いで医療／福祉 0.400 となっている。

**表 21 規範的圧力の各項目に関する勤務先業種別内訳**

	社内認定制度	階層別研修	メンター制度	総計
01-製造業	0.282	0.718	0.282	1.282
02-サービス業	0.059	0.471	0.353	0.882
03-金融／保険業	0.400	0.800	0.200	1.400
04-流通／小売業	0.300	0.500	0.200	1.000
05-放送／出版／マスコミ	0.000	0.571	0.143	0.714
06-通信業	0.167	0.833	0.500	1.500
07-医療／福祉	0.000	0.600	0.400	1.000
08-建設／不動産業	0.200	0.600	0.200	1.000
09-運輸業	0.000	1.000	0.500	1.500
10-地方自治体	0.000	1.000	0.000	1.000
11-通信販売業	0.500	0.500	0.000	1.000
12-コンサルティング	0.000	0.000	0.500	0.500
その他	0.400	0.500	0.100	1.000
総計	0.222	0.632	0.265	1.120

## 6. 2 相関分析

相関分析の結果を表 22 に示す。

クリエイティビティと内発的動機づけの相関係数は 0.542 とプラスで高い値を示す一方で、クリエイティビティと PSM は 0.303、クリエイティビティと自律性は 0.490 と相対的に低い。

クリエイティビティと強制的圧力の相関係数は 0.039 と無相関に近い関係を示す一方で、模倣的圧力や規範的圧力はそれぞれ -0.149、-0.264 とマイナスの相関を示しており、クリエイティビティに対してネガティブな影響を与える可能性を示唆している。

内発的動機づけと PSM の関係は 0.266 と低いプラスの相関を示している。これは、Grant and Berry (2011) の結果と同様の傾向を示すものである。先行研究では、内発的動機づけと PSM は実証的に独立であることが指摘され、むしろそれらはプラスに相関していると考えられているが (De Dreu and Nauta, 2009)、本研究においても同様の結果を得た。

表 22 相関分析

	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1 クリエイティビティ	1.000								
2 内発的動機づけ	0.542	1.000							
3 P S M	0.303	0.266	1.000						
4 自律性	0.490	0.525	0.219	1.000					
5 誠実性	0.171	-0.054	-0.051	0.062	1.000				
6 開放性	0.279	0.168	0.122	-0.038	-0.015	1.000			
7 強制的圧力	0.039	0.136	-0.039	0.017	0.084	-0.033	1.000		
8 模倣的圧力	-0.149	0.090	-0.073	-0.047	-0.044	-0.156	0.381	1.000	
9 規範的圧力	-0.264	-0.016	-0.137	-0.153	-0.059	-0.059	0.490	0.603	1.000

### 6. 3 分散拡大係数（VIF）統計量

重回帰分析を行うにあたり、被説明変数・説明変数・コントロール変数・モデレート変数のそれぞれが多重共線性の問題を引き起こしていないことを確認するため、分散拡大係数（VIF）統計量を算出した。

表 23 に示す通り、VIF の最大値が規範的圧力で 1.890、次に模倣的圧力で 1.670、次に内発的動機づけで 1.580、自律性 1.490、強制的圧力 1.400、プロソーシャル・モチベーション 1.120、開放性 1.100、誠実性 1.040 となった。

上述の通り、VIF 統計量の最大値が 1.890 と 10 未満であることから、多重共線性の問題は引き起こされていないと考えられる（Hair et al., 1995）。

表 23 分散拡大係数（VIF）統計量

	VIF	1/VIF
規範的圧力	1.890	0.529
模倣的圧力	1.670	0.600
内発的動機づけ	1.580	0.634
自律性	1.490	0.672
強制的圧力	1.400	0.716
P S M	1.120	0.896
開放性	1.100	0.906
誠実性	1.040	0.962
VIF 平均値	1.410	

### 6. 4 階層別重回帰分析

最初に Step1 と Step2 の階層別重回帰分析を行った。結果を表 24 に示す。

Step1 ではコントロール変数のみ投入した重回帰分析の結果を示している。表 24 に示す通り、コントロール変数である、PSM（回帰係数 0.236 で 5%有意）、自律性（回帰係数 0.484 で 1%有意）、誠実性（回帰係数 0.140 で 5%有意）、開放性（回帰係数 0.370 で 1%有意）の全ての項目でプラスに有意となる結果となった。

Step2 では、Step1 に加えて、説明変数である内発的動機づけを投入した。表 24 ではその結果を示している。表 24 に示す通り、自由度調整済み決定係数は 0.451 と Step1 と比較して 0.072 上昇しているため、内発的動機づけにより本モデルの説明力が高まったことが示唆される。

重回帰分析の結果より、内発的動機づけは回帰係数 0.281 で 1%有意、が確認された。これは、Grant and Berry (2011) と同様の結果を示している。

よって Step2 から、「仮説 1：内発的動機づけはクリエイティビティに対してプラスの効果がある」は支持される結果を得られた。

**表 24 階層別重回帰分析（Step1—Step2）**

	Step1	Step2
P S M	0.236** (0.102)	0.179* (0.0977)
自律性	0.484*** (0.0821)	0.305*** (0.0906)
誠実性	0.140** (0.0669)	0.162** (0.0635)
開放性	0.370*** (0.101)	0.296*** (0.0970)
内発的動機づけ		0.281*** (0.0735)
定数	-0.857 (0.628)	-0.680 (0.595)
観測数	117	117
自由度調整済み決定係数	0.379	0.451

Standard errors in parentheses

\*  $p < 0.1$ , \*\*  $p < 0.05$ , \*\*\*  $p < 0.01$

次に、Step2－Step5 の階層別重回帰分析を行った。結果を表 25 に示す。

Step3 は、Step2 に加えて、モデレート変数である強制的圧力を使用、内発的動機づけとのインタラクションタームによりモデレート効果を確認した。表 25 ではその結果を示している。表 25 に示す通り、自由度調整済み決定係数は 0.453 と Step2 と比較して 0.002 と微増、説明力が十分上がったことは言い難い結果となった。重回帰分析の結果より、強制的圧力は回帰係数-0.0989 で有意差なし、インタラクションタームも 0.0239 で有意差なし、が確認された。

よって Step3 から、「仮説 2a：強制的圧力が強まるルール・仕組みを持つ組織では、内発的動機づけとクリエイティビティの関係が弱まる」は支持されない結果を得た。

Step4 は、Step2 に加えて、モデレート変数である模倣的圧力を使用、内発的動機づけとのインタラクションタームによりモデレート効果を確認した。表 25 ではその結果を示している。表 25 に示す通り、自由度調整済み決定係数は 0.479 と Step2 と比較して 0.028 上昇、模倣的圧力とそのインタラクションタームにより本モデルの説明力が高まったことが示唆される。重回帰分析の結果より、模倣的圧力は、回帰係数-0.611 で 5%有意、インタラクションタームは 0.132 で 10%有意、が確認された。具体的にどの条件においてモデレート効果が出るかは次節の単純傾斜分析により明らかにする。

Step5 では、Step2 に加えて、モデレート変数である規範的圧力を使用、内発的動機づけとのインタラクションタームによりモデレート効果を確認した。表 25 ではその結果を示している。表 25 に示す通り、自由度調整済み決定係数は 0.508 と Step2 と比較して 0.057 上昇、規範的圧力とそのインタラクションタームにより本モデルの説明力が高まったことが示唆される。重回帰分析の結果より、規範的圧力は、回帰係数-0.637 で 1%有意、インタラクションタームは 0.136 で 10%有意、が確認された。具体的にどの条件においてモデレート効果が出るかは次節の単純傾斜分析により明らかにする。

表 25 階層別重回帰分析 (Step2—Step5)

	Step2	Step3	Step4	Step5
P S M	0.179* (0.0977)	0.182* (0.0992)	0.179* (0.0966)	0.174* (0.0946)
自律性	0.305*** (0.0906)	0.307*** (0.0918)	0.269*** (0.0904)	0.265*** (0.0878)
誠実性	0.162** (0.0635)	0.164** (0.0643)	0.140** (0.0634)	0.152** (0.0608)
開放性	0.296*** (0.0970)	0.292*** (0.0981)	0.268*** (0.0971)	0.280*** (0.0929)
内発的動機づけ	0.281*** (0.0735)	0.259*** (0.0935)	0.202** (0.0946)	0.146 (0.0969)
強制的圧力		-0.0989 (0.210)		
強制的圧力 x 内発的動機づけ		0.0239 (0.0548)		
模倣的圧力			-0.611** (0.293)	
模倣的圧力 x 内発的動機づけ			0.132* (0.0781)	
規範的圧力				-0.637*** (0.213)
規範的圧力 x 内発的動機づけ				0.136** (0.0583)
定数	-0.680 (0.595)	-0.607 (0.619)	0.0197 (0.656)	0.250 (0.627)
観測数	117	117	117	117
自由度調整済み決定係	0.451	0.453	0.479	0.508

Standard errors in parentheses

\*  $p < 0.1$ , \*\*  $p < 0.05$ , \*\*\*  $p < 0.01$

## 6. 5 単純傾斜分析

上述した通り、Step4 においては説明変数である内発的動機づけとモデレート変数である模倣的圧力、およびそれらのインタラクシオンタームによるモデレート効果が確認されている。また Step5 においては説明変数である内発的動機づけとモデレート変数である規範的圧力、およびそれらのインタラクシオンタームによるモデレート効果が確認されている。

この Step4 と Step5 で示したモデレート変数におけるインタラクシオンタームの効果がどういった条件で発揮されるのかを確認するために、単純傾斜分析を行いモデレート効果の確認を行う。

本研究に用いている内発的動機づけとクリエイティビティの関係を示すこのモデル自身には理想解は存在しない。よって、Aiken & West (1991) に従い、モデレート変数を平均±標準偏差として重回帰分析を行った際に、説明変数である内発的動機づけの回帰係数が有意にゼロと異なるかを検定する。

表 26 は Step4 の単純傾斜分析のために行った重回帰分析である。なお、単純傾斜分析を行う際は多重共線性の問題を完全に回避するために全ての変数に対して中心化を行っている (Aiken & West, 1991)。

表 26 の「模倣的圧力-低群」に示す通り、モデレート変数を平均-標準偏差とした場合、説明変数である内発的動機づけは被説明変数であるクリエイティビティに対してプラスで有意であることが確認された (回帰係数 0.205 で 5%有意)。

一方で、表 26 の「模倣的圧力-高群」に示す通り、モデレート変数を平均+標準偏差とした場合、説明変数である内発的動機づけは被説明変数であるクリエイティビティに対してプラスで有意であることが確認された (回帰係数 0.420 で 1%有意)。

この動きを示すために、単純傾斜分析結果を図示する。上述の通り、「模倣的圧力-低群」の回帰係数が 0.205 であることが確認されたため、Aiken & West (1991) に従い、内発的動機づけの平均±標準偏差を投入すると定数を加算することで被説明変数であるクリエイティビティが試算できる。また、「模倣的圧力-高群」の回帰係数が 0.420 であることが確認されたため、同様に、内発的動機づけの平均±標準偏差を投入し定数を加算することで被説明変数であるクリエイティビティが試算できる。これら試算結果を表 27、図 2 に示す。

図 2 に示す通り、模倣的圧力が弱い条件下、内発的動機づけの高低にかかわらずクリエイティビティはある一定程度で保持されることが示唆される。しかし、模倣的圧力が強い条件下、内発的動機づけが高い人はクリエイティビティを保つことができる一方で、内発的動機づけが低い人はモデレート効果によりクリエイティビティがより発揮しにくい状況に陥ることが示唆される。

よって、「仮説 2b：模倣的圧力が強まるルール・仕組みを持つ組織では、内発的動機づけとクリエイティビティの関係が弱まる」は支持される結果を得た。

表 26 単純傾斜分析用の重回帰分析（模倣的圧力のモデレート効果の検定）

	模倣的圧力-低群	模倣的圧力-高群
内発的動機づけ	0.205** (0.0938)	0.420*** (0.101)
P S M	0.179* (0.0966)	0.179* (0.0966)
自律性	0.269*** (0.0904)	0.269*** (0.0904)
誠実性	0.140** (0.0634)	0.140** (0.0634)
開放性	0.268*** (0.0971)	0.268*** (0.0971)
模倣的圧力-低群 (-1 SD)	-0.143* (0.0784)	
模倣的圧力-低群 (-1 SD) x 内発的動機づけ	0.132* (0.0781)	
模倣的圧力-高群 (-1 SD)		-0.143* (0.0784)
模倣的圧力-高群 (-1 SD) x 内発的動機づけ		0.132* (0.0781)
定数	3.998*** (0.0881)	3.765*** (0.0888)
観測数	117	117
自由度調整済み決定係数	0.479	0.479

Standard errors in parentheses

\*  $p < 0.1$ , \*\*  $p < 0.05$ , \*\*\*  $p < 0.01$ 

表 27 単純傾斜分析の結果（模倣的圧力）

	内発的動機づけ 低群 (-1SD)	内発的動機づけ -高群 (-1SD)	
模倣的圧力-低群 (-1SD)	3.785	4.211	**
模倣的圧力-高群 (+1SD)	3.328	4.202	***



図 2 単純傾斜分析グラフ（模倣的圧力）

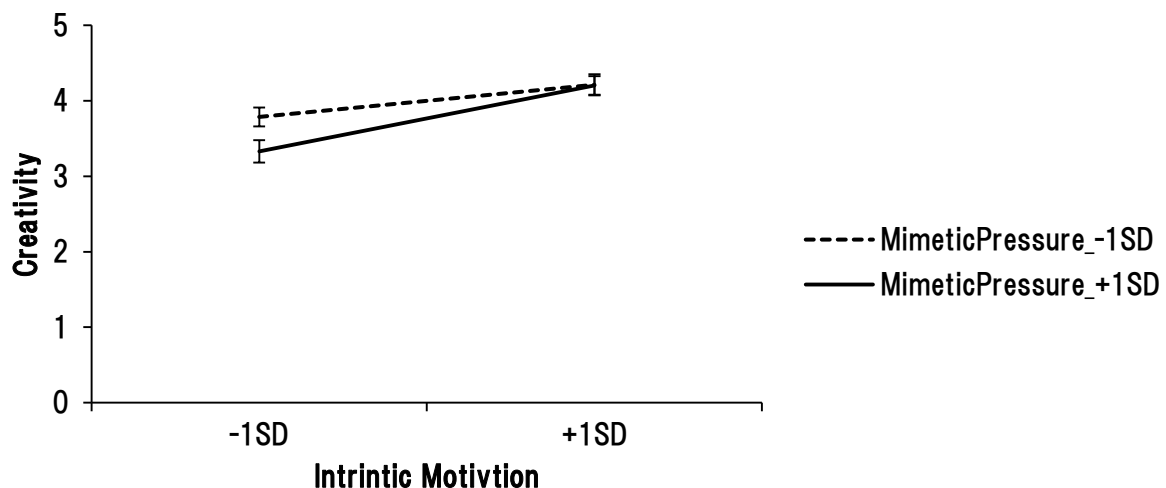


表 28 は Step5 の単純傾斜分析のために行った重回帰分析である。

表 28 の「規範的圧力-低群」に示す通り、モデレート変数を平均－標準偏差とした場合、説明変数である内発的動機づけは被説明変数であるクリエイティビティに対してプラスで有意であることが確認された（回帰係数 0.161 で 10%有意）。

一方で、表 28 の「規範的圧力-高群」に示す通り、モデレート変数を平均＋標準偏差とした場合、説明変数である内発的動機づけは被説明変数であるクリエイティビティに対してプラスで有意であることが確認された（回帰係数 0.436 で 1%有意）。

この動きを示すために、単純傾斜分析結果を図示する。上述の通り、「規範的圧力-低群」の回帰係数が 0.161 であることが確認されたため、Aiken & West (1991) に従い、内発的動機づけの平均±標準偏差を投入し定数を加算することで被説明変数であるクリエイティビティが試算できる。また、「規範的圧力-高群」の回帰係数が 0.436 であることが確認されたため、同様に、内発的動機づけの平均±標準偏差を投入し定数を加算することで被説明変数であるクリエイティビティが試算できる。これら試算結果を表 29、図 3 に示す。

図 3 に示す通り、規範的圧力が弱い条件下、内発的動機づけの高低にかかわらずクリエイティビティはある一定程度で保持されることが示唆される。しかし、規範的圧力が強い条件下、内発的動機づけが高い人はクリエイティビティを保つことができる一方で、内発的動機づけが低い人はモデレート効果によりクリエイティビティがより発揮しにくい状況に陥ることが示唆される。

よって、「仮説 2c：規範的圧力が強まるルール・仕組みを持つ組織では、内発的動機づけとクリエイティビティの関係が弱まる」は支持される結果を得た。

表 28 単純傾斜分析用の重回帰分析（規範的圧力のモデレート効果の検定）

	規範的圧力-低	規範的圧力-高
内発的動機づけ	0.161* -0.0926	0.436*** -0.0913
P S M	0.174* -0.0946	0.174* -0.0946
自律性	0.265*** -0.0878	0.265*** -0.0878
誠実性	0.152** -0.0608	0.152** -0.0608
開放性	0.280*** -0.0929	0.280*** -0.0929
規範的圧力-低群（-1 SD）	-0.157** -0.0607	
規範的圧力-低群（-1 SD） x 内発的動機づけ	0.136** -0.0583	
規範的圧力-高群（-1 SD）		-0.157** -0.0607
規範的圧力-高群（-1 SD） x 内発的動機づけ		0.136** -0.0583
定数	4.052*** -0.0854	3.736*** -0.0854
観測数	117	117
自由度調整済み決定係数	0.508	0.508

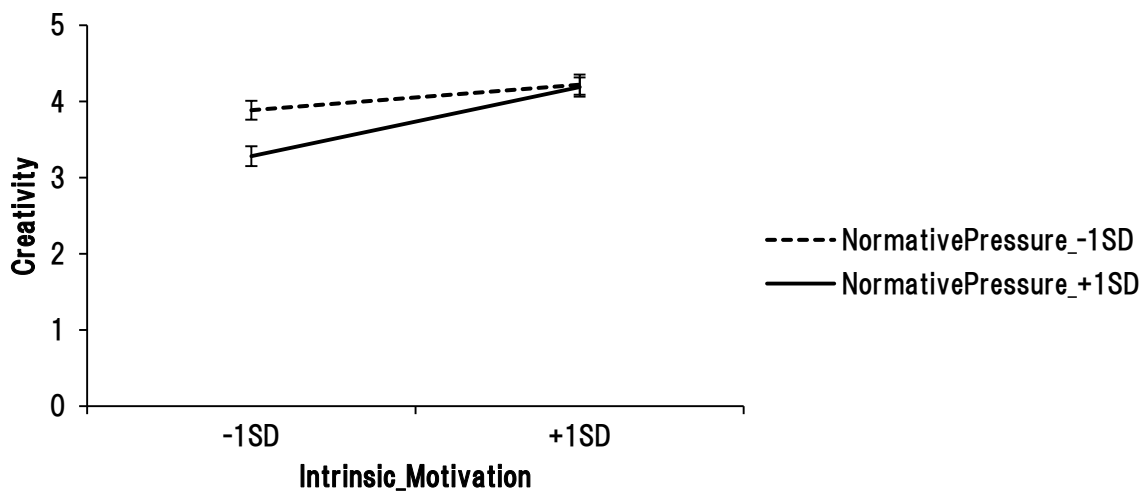
Standard errors in parentheses

\*  $p < 0.1$ , \*\*  $p < 0.05$ , \*\*\*  $p < 0.01$

表 29 単純傾斜分析の結果（規範的圧力）

	内発的動機づけ 低群（-1SD）	内発的動機づけ -高群（-1SD）	
規範的圧力-低群（-1SD）	3.885	4.220	*
規範的圧力-高群（+1SD）	3.282	4.189	***

図 3 単純傾斜分析グラフ（規範的圧力）



## 6. 6 サマリー

以上の結果を整理すると、Step2 の重回帰分析により、「仮説 1：内発的動機づけはクリエイティビティに対してプラスの効果がある」は支持された。

Step3 の重回帰分析により、「仮説 2a：強制的圧力が強まるルール・仕組みを持つ組織では、内発的動機づけとクリエイティビティの関係が弱まる」は支持されなかった。

Step4 の重回帰分析と単純傾斜分析により、「仮説 2b：模倣的圧力が強まるルール・仕組みを持つ組織では、内発的動機づけとクリエイティビティの関係が弱まる」は支持された。具体的に、模倣的圧力が強い条件下、内発的動機づけが低い人はモデレート効果によりクリエイティビティがより発揮しにくい状況に陥ることが明らかになった。

Step5 の回帰分析と単純傾斜分析により、「仮説 2c：規範的圧力が強まるルール・仕組みを持つ組織では、内発的動機づけとクリエイティビティの関係が弱まる」は支持された。具体的に、規範的圧力が強い条件下、内発的動機づけが低い人はモデレート効果によりクリエイティビティがより発揮しにくい状況に陥ることが明らかになった。

## 7. 定性分析

本章では、上述した統計解析結果を踏まえ、アンケート回答者へのインタビューや組織事例を通じて定性分析を行う。

### 7. 1 アンケート回答者に対するインタビュー

ここではアンケート回答者に対するインタビューによる定性分析を行う。内発的動機づけとクリエイティビティの関係を弱める組織のルールや仕組みを浮き彫りにするため、インタビュー対象者は、内発的動機づけやクリエイティビティが低いと回答した人に絞って行っている。

一人目は、大手商社系 IT 企業に勤め、現在はデータセンター部門の経理部門に所属する管理職である。就業年数は 10 年であり部下を持っている。クリエイティビテ

ィは平均値 3.893 に対して 2.000、内発的動機づけは平均値 3.528 に対して 3.000 と、低い回答となっている。その他アンケート結果を表 30 に示す。

**表 30 1 人目の属性とアンケート結果（サービス業勤務、経理・財務・内部統制担当）**

就業年数	役職	部下の有無
10	管理職	部下あり
クリエイティビティ 2.000	内発的動機づけ 3.000	P S M 3.800
自律性 3.000	誠実性 3.250	開放性 3.750
強制的圧力 0.000	模倣的圧力 1.000	規範的圧力 2.000

クリエイティビティやモチベーションを低下させている原因は？という質問に対して以下の回答を得た。

- 人員配置：特に長が付くポジションが空いた時、親会社からの派遣者がそのポストに採用されることが多い。
- カンパニー制度：カンパニー毎に人事担当者がいるため、カンパニーを超えたローテーションは実現しにくい。
- 職務特性：データセンターというサービスはクラウドへの移行が進み停滞気味。仕事も保守・メンテナンスが中心になっている。

この回答からは、親会社に都合のよい人員配置は、上位組織から下位組織の方針押し付けにつながるため、下位組織の自律性を阻害していると考えられる。また、カンパニー制の採用により、社内においても人材ローテーションがなくその組織に蓄積された特定の価値観による「正しくはこうあるべき」という認知バイアスが高まりクリエイティビティを阻害している可能性が考えられる。また仕事柄、保守・メンテナンスが中心であり新しい技術や知識を必要としない職務特性は内発的動機づけの 1 構成要素である有能性を阻害する。この視点からも内発的動機づけやクリエイティビティにマイナスの影響を与えていると考えられる。

二人目は、外資系製薬会社に勤め、現在は研究開発部門に所属する一般社員（非管理職）である。就業年数は 6 年であり部下はいない。クリエイティビティは平均値 3.893 に対して 2.333、内発的動機づけは平均値 3.528 に対して 1.000 と、低い回答となっている。その他アンケート結果を表 31 に示す。

一人目と同じ、クリエイティビティやモチベーションを低下させている原因は？という質問に対して以下の回答を得た。

- Job Description：各個人で職務定義が明確になっている一方で、定義されている仕事以外は評価対象外となる。ジョブローテーションも少ない。

- 成果主義：会社が成長している中、経験・実力ある人が仕事をする方が効率的という考え方。人を育成する風土が無いため仕事が属人化している。
- グローバルオペレーション：製薬業界の規制・ルールに準拠するオペレーションが標準・統一化されている。ローカライズできる余地あるが限定的。

表 31 2 人目の属性とアンケート結果（外資系製薬会社勤務、技術・研究開発担当）

就業年数	役職	部下の有無
6	一般社員	部下なし
クリエイティビティ 2.333	内発的動機づけ 1.000	P S M 3.400
自律性 4.111	誠実性 4.000	開放性 2.750
強制的圧力 3.000	模倣的圧力 2.000	規範的圧力 2.000

この回答からは、職務定義が明確となっているのは外資系企業の特徴であるが、職務定義されている業務は評価対象外であることに加え、徹底した成果主義も相まって、「この職場ではこの仕事を行うべき」という独自の世界観による規範的圧力により従業員の自律性が阻害されている可能性が示唆される。また、また製薬企業は特に規制・ルール遵守が求められるため一度標準・統一化されたオペレーションの変更は難しい。これは上述した通り、すでに成功しているからという模倣的圧力による影響と、一度確立された手法の変更には多大な取引費用がかかるため現状に留まるべきという規範的圧力による影響が想定される。

三人目は、日系大手製造業に勤め、現在は営業部門に所属する一般社員（非管理職）である。就業年数は9年であり部下はいない。クリエイティビティは平均値3.893に対して2.000、内発的動機づけは平均値3.528に対して3.000と、低い回答となっている。その他アンケート結果を表32に示す。

同じく、クリエイティビティやモチベーションを低下させる組織のルールや仕組みは？という質問に対して以下の回答を得た。

- 昇格候補者の推薦制度：声の大きい一部の管理職による推薦が優先されるため制度の透明性が確保できない。社内派閥の色は年々濃くなる傾向。
- 戦略立案・遂行の責任部門不在：戦略をつかさどる部門が不明確。上司の声に対して、例えそこに問題があっても、対立して意見を言いにくい風土。
- 社内異動：社内間異動は多い。但し外から入って来た人もその風土になじめないとすぐに別の部門に移る傾向。結果的に同じ色の人のみが残っている。

この回答からは、強制的圧力による同質化傾向が強い組織であることがうかがえる。そもそも、経営理念による統一化されたカルチャーがあまりない中、戦略立案や遂行の責任が不明確となっている事業が多いため、一部の管理職の意見がまかり通る

ことが多いという。また、昇格制度においてそういった管理職による推薦が優先される仕組みから、上位者の方針を下位者が従うという強制的圧力を助長させている可能性がある。社内異動の仕組みがあるもののこの仕組みにより上記のような同質化を避ける従業員が他の部門に移っていることから、同質化が今後更に色濃くなる可能性が示唆される。

**表 32 3 人目の属性とアンケート結果（日系大手製造業勤務、営業担当）**

就業年数	役職	部下の有無
9	一般社員	部下なし
クリエイティビティ 2.000	内発的動機づけ 3.000	PSM 3.800
自律性 4.111	誠実性 2.750	開放性 3.500
強制的圧力 2.000	模倣的圧力 2.000	規範的圧力 3.000

以上、インタビューによる定性分析からも、内発的動機づけとクリエイティビティとの関係を弱めるような組織特有のルールや仕組みが存在することが分かった。インタビュー通じた新たな気付きは、社内への過度な気遣いが与える影響である。これはインタビューを通じて「お客様のために」や「社会のために」といった回答が少なかったことから気付きを得た。

この視点でアンケート結果を再度見直してみると内発的動機づけが低い人と高い人とで大きな違いがあることが分かる。表 33 で示す通り、内発的動機づけが低い人は、PSM の質問である「私は他者に貢献できる仕事で活力を得ている」や「私は他者に貢献できる仕事を好む」などの「他者」は、社内の上司や同僚や部下を想定している傾向が強い。一方、表 34 で示す通り、内発的動機づけが高い人はこの質問を、業界や顧客など社外関係者を想定している傾向が強い。確かに、6.2 節の相関分析では、内発的動機づけと PSM に高い相関性が見られなかった。社内への過度な気遣いが与える影響がその理由となっている可能性がある。

Grant and Berry (2011) では、「内発的動機づけとクリエイティビティがプラス関係にあることに加え、PSM がそれらの関係を強める」と主張されているが、PSM の具体的な対象は想定されていない。インタビューによる分析結果を踏まえると、PSM の対象となる相手が社内か社外かでその効果に変化が現れる可能性がある。PSM の相手として社内を意識しすぎた場合、PSM が仮に高くても、内発的動機づけは高まらずクリエイティビティにマイナスの影響を与えるためである。

表 33 他者の対象（クリエイティビティ 3.0 未満に限定）

勤務先業種	就業年数	勤務配属先	役職	内発的動機	P S M	他者の対象
電機メーカー	16	経営監査	一般社員	2.750	4.800	顧客
電力／ガス	4	システムエンジニア	一般社員	1.500	4.000	自社組織の上司
医療／福祉	6	技術・研究開発	一般社員	1.000	3.400	自社組織の同僚
サービス業	10	経理・財務・内部統制	管理職	3.000	3.800	自社組織の同僚
製造業	15	経営・事業・営業企画	管理職	1.750	3.000	自社組織の同僚
通信販売業	4	マーケティング	一般社員	2.750	4.200	顧客
金融／保険業	14	経営・事業・営業企画	一般社員	4.250	4.800	自社組織の同僚
通信業	11	システムエンジニア	一般社員	1.750	4.800	顧客
医療／福祉	15	営業	一般社員	2.500	4.000	自社組織の上司
製造業	9	経理・財務・内部統制	一般社員	2.000	4.200	自社組織の同僚
製造業	9	営業	一般社員	3.000	3.800	自社組織の同僚
製造業	16	秘書	管理職	2.000	4.800	自社組織の上司
サービス業	11	システムエンジニア	管理職	2.500	3.800	自社組織の部下

表 34 他者の対象（クリエイティビティ 5.0 かつ内発的動機づけ 4.0 以上に限定）

勤務先業種	就業年数	勤務配属先	役職	内発的動機	P S M	他者の対象
サービス業	10	マーケティング	一般社員	4.750	2.800	顧客
放送／出版	14	マーケティング	一般社員	4.500	4.600	顧客
コンサル	5	コンサルタント	役員以上	5.000	5.000	顧客
放送／出版	14	営業	役員以上	4.000	4.800	顧客
製造業	12	営業	一般社員	5.000	5.000	顧客
製造業	20	経営・事業・営業企画	役員以上	5.000	5.000	顧客
製造業	13	経営・事業・営業企画	管理職	5.000	5.000	自社組織の同僚
製造業	8	経理・財務・内部統制	一般社員	4.500	4.400	自社組織の同僚
コンサル	2	コンサルタント	一般社員	4.500	4.400	顧客
コンサル	2	経営・事業・営業企画	管理職	4.750	5.000	顧客
製造業	7	データアナリスト	一般社員	4.000	4.600	自社組織の部下
通信業	1	営業	一般社員	5.000	5.000	顧客
製造業	9	マーケティング	一般社員	4.000	4.200	自社組織の同僚
サービス業	11	コンサルタント	管理職	4.000	5.000	顧客
流通／小売業	2	経営・事業・営業企画	管理職	4.500	5.000	顧客
サービス業	1	コンサルタント	管理職	5.000	5.000	顧客
製造業	18	システムエンジニア	役員以上	5.000	5.000	顧客

## 7. 2 内発的動機づけを高める組織事例

上述した通り、組織には従業員の内発的動機づけやクリエイティビティを阻害する仕組みやルールがたくさん潜んでいる。一方で、組織の仕組みにより、従業員の内発的動機づけやクリエイティビティを高めることに挑戦している企業はあるのだろうか。ここでは LIFULL（ライフフル）を取り上げる。

LIFULL は日本最大級の不動産・住宅情報サイト「LIFULL HOMES」を運営している。LIFULL は、リンクアンドモチベーション主催の、モチベーションの高い企業を表彰する「ベストモチベーションカンパニーアワード」で 283 社中第 1 位を獲得。その他、経済産業省と東京証券取引所主催の「健康経営銘柄」に 2 年連続で選ばれている。また、世界最大級の調査機関である Great Place to Work（GPTW）が世界約 50 ヶ国で行っている調査で「働きがいのある会社」ベストカンパニーに 7 連連続で選出されるなど、外部機関で高評価を受けている。

LIFULL の執行役員人事本部長である羽田幸広氏によると、LIFULL が組織運営において大事にしていることは、本研究でも言及した「内発的動機づけ」、そして「心理的安全の確保」であると言う（羽田, 2017）

心理的安全とは、「社員が上司やほかのメンバーに対し、自分の考えや感情を素直に伝えることができ、間違ったことや反対意見を述べても安全だと感じられる雰囲気のことです。詳しくは『チームが機能するとはどういうことか』（エイミー・C・エドモンドソン著）をご覧ください」と述べている点から、LIFULL における心理的安全とは上述の関係性（Relatedness）に相当する要素であると考え（7.2 節の重回帰分析では、関係性の測定として Edmondson (1999) のアンケートを使用している）。

LIFULL では、本人の意思を尊重し自らでキャリアを選択する制度、誰でも新規事業を提案できる「Switch」という新事業提案制度、社会貢献活動をしたい従業員に有給休暇を付与する社会貢献プログラムなど、まさに、意欲的な意思で行動し、選択しているという実感が持てるような独自施策を数多く保有している。

LIFULL の執行役員人事本部長である羽田幸広氏によると、社員の内発的欲求を満たす機会を提供していくために、「挑戦できないという言い訳ができない環境」を意識しているという。また「管理職が社員の全社の活動に挑戦したいという意欲を止めるということは、ミドルのフリーライダーだ」という考えのもと、「余白をつくる」ことを意識しているという（羽田, 2017）。

共通しているのは従業員の自律性はもとより、その裁量を尊重するという組織の基本ポリシーである。裁量が大きいことは単に従業員に自由を与えることではない。むしろ裁量を与えることで自覚という責任感を生み出し、従業員に選択させる機会を多く演出していると言える。これは組織のルールや仕組みにより押しつけにより短期的な成果を求めるのではなく、自律的な行動により長期的に成果を生み出すことを求める組織の姿勢である。この一貫した姿勢が従業員の内発的動機づけを尊重し仕事に対する満足度を高めつつクリエイティビティを発揮する組織風土を醸成していると考えられる。



外部機関での評価をきっかけに LIFULL の取組みはますます注目されている。内発的動機づけを軸にした施策を取り入れようとする組織は今後更に増えていくことが予想される。

## 8. 考察

本章では、上述した統計解析による定量分析やインタビュー・組織事例による定性分析を踏まえ考察を述べる。

### 8. 1 強制的圧力のモデレート効果結果について

考察の 1 点目は、Step3 の重回帰分析から、「仮説 2a：強制的圧力が強いと、内発的動機づけとクリエイティビティの関係を弱める」がなぜ支持されなかったのかについてである。今回用いたモデレート変数が独自に設定したものであり説明力が不足していた点以外にも大きく 2 つの理由が考えられる。

1 つ目は、今回の回答者がそもそも強制的圧力を感じにくい部門、もしくは役職である可能性が考えられる。強制的圧力は上位組織が下位組織に対して及ぼすプレッシャーであるため、今回の回答者が本社や経営企画などの上位組織、または管理職などの上位職に属している場合そのプレッシャーを感じない可能性がある。一方で、本社や経営企画の立場であったとしても、経営幹部や担当役員からの押し付け、逆に下位部門であってもモノづくりの要となり実質的に経営を牛耳っている現場からの押し戻しなどがある場合は、強制的圧力をダブルで受けている可能性がある。

理由の 2 つ目に、自動車製造など部門に跨って仕事を完遂しなければならない業種に所属する人は、上位組織・下位組織に関係なく、お互いの相互依存関係を尊重する傾向にある可能性がある。この場合、強制的圧力による同質化がより組織の一体感を高め内発的動機づけの 1 構成要素である関係性を強化する作用がある可能性がある。さらにはこの一体感が自己効力感を生み出し苦勞の多い状況に置かれたとしても挫けずクリエイティビティが高い成果を出そうというポジティブな気持ちを生み出すことも想定される (Bandura, 2001)。

このように強制的圧力にはプラスとマイナスの効果があること、マイナスの効果がある場合でも置かれた立場によってその強弱があることが想定される。上記が想定される場合は、業種別・部門別・役職別など、強制的圧力の影響が違うものに分割し統計解析を行う必要がある。

この考察の参考として、管理職のみ (n=48) と管理職以外 (n=69) にデータ分割して重回帰分析を行ったところ、管理職のみの分析結果については、内発的動機づけと強制的圧力とのインタラクションタームにおいてモデレート効果を確認することができた (表 35 参照)。このことから、管理職のみという極めて限定的ではあるが、内発的動機づけが低い人はモデレート効果によりクリエイティビティがより発揮しにくい状況に陥る可能性が示唆される。

表 35 階層別重回帰分析（管理職のみ）

	Step3	Step4	Step5
内発的動機づけ	0.201 (0.124)	0.171 (0.139)	0.205 (0.134)
P S M	0.337** (0.150)	0.348** (0.159)	0.354** (0.149)
自律性	0.443*** (0.110)	0.428*** (0.128)	0.391*** (0.112)
誠実性	0.306*** (0.0805)	0.304*** (0.0847)	0.308*** (0.0793)
開放性	0.148 (0.146)	0.0711 (0.157)	0.0691 (0.148)
強制的圧力	0.543* (0.300)		
強制的圧力 x 内発的動機づけ	-0.138* (0.0777)		
規範的圧力		0.101 (0.524)	
規範的圧力 x 内発的動機づけ		-0.0607 (0.141)	
規範的圧力			0.0129 (0.304)
規範的圧力 x 内発的動機づけ			-0.0452 (0.0813)
定数	-1.567** (0.738)	-1.054 (0.888)	-0.995 (0.817)
観測数	48	48	48
自由度調整済み決定係数	0.634	0.617	0.636

Standard errors in parentheses

\*  $p < 0.1$ , \*\*  $p < 0.05$ , \*\*\*  $p < 0.01$

## 8. 2 内発的動機づけの構成要素について

考察の2点目は、内発的動機づけそのものについてである。本研究から、特に模倣的圧力や規範的圧力が強い条件下、内発的動機づけが低い人はモデレート効果によりクリエイティビティがより発揮しにくい状況に陥る結果を得た。一方で、内発的動機づけが高い人はその押し付けに負けずクリエイティビティを維持できる結果を得た。

それでは内発的動機づけを維持するためにはどうすればよいだろうか。3節の文献サーベイでも述べた通り、Gagne and Deci (2005) によると、内発的動機づけは自律性・有能性・関係性から構成されていると考えられている。

内発的動機づけと、この自律性・有能性・関係性との関係性を確かめるために、追加分析としてアンケート調査による重回帰分析を行った。

アンケート対象者は5章で述べた国内ビジネススクール在学・卒業生である ( $n=117$ )。被説明変数であると内発的動機づけと、説明変数である自律性は5章の重回帰分析で使った変数と同じものを利用した。その他説明変数である有能性と関係性は、Appendix に示している通り、それぞれ Morgeson and Humphrey (2006) と Edmondson (1999) を基に測定した。

重回帰分析の結果は、自律性（回帰係数 0.335 で 1%有意）、有能性（回帰係数 0.309 で 1%有意）、関係性（0.546 で 1%有意）といずれも内発的動機づけに対して、プラスで有意となる結果を得た（表 36 参照）。このように、内発的動機づけを高めるためには、自律性、有能性、関係性を維持することが重要であることが、追加のアンケート調査からも裏付けられることが分かった。

表 36 重回帰分析

	内発的動機づけ
自律性	0.335*** (0.105)
有能性	0.309*** (0.0956)
関係性	0.546*** (0.128)
定数	-1.048** (0.494)
観測数	117
自由度調整済み決定係数	0.439

Standard errors in parentheses

\*  $p < 0.1$ , \*\*  $p < 0.05$ , \*\*\*  $p < 0.01$

## 9. 実務への示唆

本章では上述の定量分析・定性分析・考察を踏まえ業務への示唆を述べる。

実務への示唆の1点目は、組織特有のルール・仕組みが、従業員の内発的動機づけとクリエイティビティの関係を弱める可能性についてである。

本研究により、模倣的圧力または規範的圧力が強まるルール・仕組みを持つ組織では、内発的動機づけとクリエイティビティの関係が弱まる、という結果を得た。特に、模倣的圧力または規範的圧力が強い条件下、内発的動機づけが低い人はモデレート効果によりクリエイティビティがより発揮しやすい状況に陥る可能性が示唆されている。また、強制的圧力が強い条件下では、管理職のみという極めて限定的ではあるが、内発的動機づけが低い人はモデレート効果によりクリエイティビティがより発揮しにくい状況に陥る可能性が示唆されている。

それでは強制的・模倣的・規範的圧力が強まるルール・仕組みを持つ組織はこういった状況に対応するためにどうすればよいだろうか。具体的な業務への示唆として、表37に示す回避・拒否・操作の視点（Oliver, 1991）から以下3点提案する。

第一に、回避という視点では、過去にとらわれず新しい仕組みに置き換えるという方法が考えられる。新しい仕組みに置き換えることで、従来その仕組みに固執することで生まれていた機会主義的な行動が排除されることになる。また従来 of 仕組みにより助長されていた強制的・模倣的・規範的圧力による同質化も実質的に無効とすることができる。この考え方により、例えば、製造業で典型的に行われている成功事例発表会が無くなれば、成功している組織が時間を取ってその事例を発表し他の組織がその事例を訳もなくそのまま導入するといった状況から、本当に成功事例を取り入れたい組織が自ら時間を取りその事例を分解しどうすれば取り入れることができるかを考えるという状況を生み出す可能性がある。成功事例を取り入れようとする組織には、その事例を取り入れたいという自律性や、そういった事例を持つ組織とつながりたい関係性、さらにはどうやれば成功するか知りたいという有能性が求められる。これにより、従業員の内発的動機づけが刺激され、クリエイティビティが高いアウトプットを生み出す結果につながると考えられる。

第二に、拒否という視点では、従来 of 仕組みに加えて新しい仕組みを新設するという方法が考えられる。新しい仕組みを新設することで新たな視点での判断基準が加わることになり、特に「正しくはこうあるべき」といった規範的圧力による同質化を拒否する効果が期待できる。この考え方により、例えば、職務定義に加えてお客様視点の評価指標を取り入れることで、従来職務定義にない仕事は評価されないのではやるべきでないという考え方から、お客様が求めていることだから職務定義を超えてでも、もしくは他の部門を巻き込んででもやるべきという考え方を生み出す可能性がある。ここにもお客様のためだという自律性や有能性、職務を超えてどう連携すればいった関係性が求められることになり、内発的動機づけやクリエイティビティにプラスの効果をもたらすと考える。

第三に、操作という視点では、仕組みのオーナーシップを変更するという方法が考えられる。具体的には、オーナーシップを人事や企画部門など仕組みの導入主体者から従業員自らつまり仕組みの利用主体者に変更する。これにより、従来仕組みの導入

主体者が生み出していた弊害が無くなり、利用主体者自らが仕組みの正当性に固執することなく、その有効性や効果にこだわり仕組みを自ら操作するという自律性のモチベーションが生まれることになる。このようなオーナーシップの変更により、仕組みそのものから従業員に対して自律性や有能性や関係性の刺激を与えるという効果が期待できるとともに、導入者と利用者の立場からいかに良い仕組みを導入すべきかというお互いの利害を超えた適度な緊張感を生み出すことにより組織の活性化につながるという効果も期待できる。

本研究で定量的に、また定性的に示した通り、組織が持つ特有のルールや仕組みはその組織に所属する個人の認識や行動に影響を与える。しかし、問題は、過去に導入した施策は、水や空気のように当たり前の存在になっており、知らないうちに組織に閉塞感を与えている点にある。また、このような組織特有のルール・仕組みは、組織外から来た人には理解できずその組織への定着を阻害する問題を引き起こす恐れもある。その場合、組織特有のルール・仕組みが人材の流動化や即戦力化の流れを妨げることになり、トレンド・流行の早い時代、組織の競争力を失う問題を引き起こす。組織は過去にとらわれず、上述した回避・拒否・操作の視点を持つことで新しい施策を取り入れることに挑戦し続ける姿勢が求められていくだろう。

**表 37 強制的・模倣的・規範的圧力による同質化への対応**

戦略	戦術	実例
回避	隠蔽 バッファ 逃避	不服従の事実を隠してみえないようにする 干渉してくる相手方との関係をゆるやかなものにする 目標、活動、ドメインを変えて相手方との縁を切る
拒否	無視 挑戦 攻撃	相手方が押し付けてくる規範や価値を無視する 相手方が押し付けてくる規則や要請に対して異議を唱える 制度的圧力をかけてくる相手方に対して攻撃をしかける
操作	政治的吸収 影響 支配	影響力のある相手方の関係を丸めこんで味方につける 都合の良い価値や規準を自らで作ってしまう 相手方を支配下に置く。

（出典：佐藤・山田（2004）『制度と文化』、P248 を一部抜粋）

実務への示唆の2点目は、内発的動機づけの重要性についてである。

本研究では、内発的動機づけが低い人は組織のルールや仕組みの押し付けが強い環境下、著しくクリエイティビティが低下する可能性を示唆する結果を得た。一方で、内発的動機づけが高い人はその押し付けに負けずクリエイティビティを維持できる可能性を示唆する結果を得た。

それでは高い内発的動機づけを維持するためにはどうすればよいだろうか。自律性・有能性・関係性という内発的動機づけの構成要素を強く意識することは言うまでもない。具体的には上述した通り、意欲的な意思で行動し選択しているという実感を持ちたい（自律性）、環境と効果的にかかわり有能でありたい（有能性）、効果的で自律的でありながら他者と結びつきたい（関係性）、という意識である。

加えて、内発的動機づけを長く維持するという視点も重要である。Erez (1977) によると、モチベーションを長続きさせる共通の要素は、自分で知覚している能力（自己効力感）に見合った目標を設定すること、目標達成のあと押しとなる有益なフィードバックを得ること、とある（金井寿宏 and Latham, G. P., 2009）。定性分析でも触れた通り、内発的動機づけが低い人は、内部組織を意識しすぎている傾向にある。これを打開するためには社会的つながりを意識することが重要である。社会とのつながりにより、自組織のルールや仕組みと一定距離を保つことができるようになるためである。これにより、自分の能力を通じてどれくらい社会にインパクトが大きい仕事ができているのか、そのための能力は十分か、能力強化のためには何を補強しなければならないか、そのための環境は、と自組織の仕組みによる弊害や独自の世界観による組織の閉塞感を飛び越えて、自律的に考え行動し結果を残していくことが必要との考えに行き着くはずである。

LIFULL のように、従業員の自律性を刺激し満足度を高めるといった施策は、今後ますます注目されると考えられる。しかしそのような組織はまだ限定的である。これからのビジネスパーソンは従業員としてこれまで経験したことがない異質な組織環境でも高い内発的動機づけを維持する能力が求められる。自律性・有能性・関係性の視点を持つと共に、社会とのつながりを強く意識することで、強くてしなやかな内発的動機づけを維持する能力がますます求められるだろう。

## 10. 本研究の留意点と今後の課題

本研究に用いたアンケート調査は国内ビジネススクール在学生・卒業生の一部であり、統計解析には十分なサンプルを得られたものの観測数は 117 に留まっている。今後の研究では、国内ビジネススクール生に限らず他の分野に所属する人のサンプルを使って、特に組織が有するルールや仕組みが内発的動機づけとクリエイティビティの関係を弱めるかという本研究で開発したモデルが更に検証されることを期待したい。

また、被説明変数であるクリエイティビティは先行研究（Ashfold & Black, 1996）を用いて測定したが、これは個人の主観的判断に基づき行われているため客観性・透明性の観点で課題がある。また、モデレート変数である強制的圧力、模倣的圧力、規範的圧力は、今回用いた項目以外でも代替して説明できる変数が存在する可能性がある。この点については今後の研究課題の 1 つであると考えられる。

## 11. 結論

本研究の目的は、内発的動機づけとクリエイティビティに与える関係が、組織のルール・仕組みによってどのように変化するかを明らかにすることである。

本研究では、「先行研究で提示された関係は、組織特性によって変化する（組織特性によるモデレーティング効果がある）のではないか」というリサーチクエスチョンに基づき、その組織特性を理論的に導き出し分析を行うことにした。具体的には、国内ビジネススクール在学・卒業生計 117 名を対象にアンケートによる統計解析を行った。その結果、先行研究と同様に、内発的動機づけはクリエイティビティに対してプラスの効果があることが示された。加えて、DiMaggio and Powell (1983) が提唱する模倣

的圧力と規範的圧力を組織が持つと、上記の内発的動機づけとクリエイティビティの関係を弱める効果があることも示された。

本研究の貢献は以下の2点にある。第一に、Grant and Berry (2011) の研究結果を日本で初めて適用している点である。米国を中心にすでに内発的動機づけとクリエイティビティの関係は多くの研究が進められている。本研究は、中でも Grant and Berry (2011) の研究結果を基に、日本人のデータを使って内発的動機づけとクリエイティビティの関係を分析した初めての研究である。分析の結果、日本においても、内発的動機づけとクリエイティビティがプラスの関係を持つことが明らかになった。

第二に、Grant and Berry (2011) で確立している内発的動機づけとクリエイティビティの関係に、組織内のルール・仕組みのモデレーティング効果を提示した点である。Grant and Berry (2011) は、組織が持つルール・仕組みを暗黙的に無視していることが想定される。しかし、業界が持つ社会的な規範や組織が持つ特有のルール・仕組みは、従業員の認識や行動に影響を与えられと考えられる。したがって、本研究では、DiMaggio and Powell (1983) が提示した制度理論を基に、強制的圧力、模倣的圧力、規範的圧力が高い組織では、内発的動機づけとクリエイティビティの関係が弱まるというモデレート効果の仮説を立てた。分析の結果、模倣的圧力と規範的圧力に関して、このモデレート効果があることが示された。加えて、単純傾斜分析を行うことにより、特に模倣的圧力や規範的圧力が強い条件下では、内発的動機づけが低い人はモデレート効果によりクリエイティビティがより発揮しにくい状況に陥る結果が明らかとなった。

本研究の実務への示唆は以下の2点にある。第一に、組織特有のルール・仕組みが、従業員の内発的動機づけとクリエイティビティの関係を弱める可能性についてである。過去に導入した施策は、水や空気のように当たり前の存在になっており、知らないうちに組織に閉塞感を与えている可能性がある。組織特有のルール・仕組みが人材の流動化や即戦力化の流れを妨げることになり、トレンド・流行の早い時代、組織の競争力を失う問題を引き起こす。組織は過去にとらわれず、新しい施策を取り入れることに挑戦し続ける姿勢が求められていくだろう。

第二に、内発的動機づけの重要性である。本研究の結果から、内発的動機づけが低い人は組織のルールや仕組みの押し付けによってクリエイティビティが発揮できない可能性を示唆する結果が得られている。一方で内発的動機づけが高い人はその押し付けに負けずクリエイティビティを維持できる可能性を示唆する結果が得られている。内発的動機づけを維持するためには、自律性、有能性、関係性を意識することが重要である。LIFULLのように、従業員の自律性を刺激し満足度を高めるといった施策は、今後ますます注目されと考えられる。しかしそのような組織はまだ限定的である。これからのビジネスパーソンは従業員としてこれまで経験したことがない異質な組織環境でも高い内発的動機づけを維持する能力が求められる。自律性・有能性・関係性の視点を持つと共に、社会とのつながりを強く意識することで、強くてしなやかな内発的動機づけを維持する能力がますます求められるだろう。

## 謝辞

私が早稲田大学ビジネススクールに入りたいと思った動機は、1999年から20年近くの実務経験を体系・敷衍化することにあった。本研究によりその動機に見合った成果を得られたこと、素直に喜びたいと思う。しかし振り返ってみると、その道のりはまさに苦行であった。

2017年4月よりゼミ活動がはじまり、経済学・心理学・社会学のいわゆる基礎論文に加えゼミ生の研究対象となりそうな個人論文を週に2本のペースで読み進めた。それら1つ1つの論文は私にとって本当に素晴らしい出会い。私の実務経験を説明するのに十分なものばかりで思考の軸として使える理論もたくさん存在することが分かった。

しかし、修論の研究テーマ設定は大いに迷った。ゼミで輪読した先行研究が私の実務経験をすでに体系・敷衍化してくれていたからである。テーマ案は、各種リーダーシップ理論に始まり、エージェンシーとスチュワードシップ理論、人の関係性や依存性に触れたネットワーク理論や資源依存理論など多岐に渡った。テーマが定まらず右往左往した。

最終的に選んだテーマは人のモチベーション。これは私の転職経験により得られた原体験がベースとなっている。振り返れば、迷っていたテーマ案はすべてこの原体験に強く影響を受けていた。そしてある日、その中心にあるのがモチベーションであることに気付いた。

このテーマを設定してから、転職して2年も経たず退職に追い込まれた、あの自分を振り返ることができた。あの時のことは思い出したくもない経験だった。しかしその強烈な体験だからこそ、納得いくリサーチクエスチョンを導き出せた。粘り強く統計解析を続けこだわりある結果を引き出せた。年末年始、時間を忘れ論文執筆に集中することができた。

研究は決して楽な道のりではなかった。しかし、皮肉ながら、研究で苦しかった時でも最後まで私に寄り添いずっとモチベーションを支えてくれたのは他でもないこの原体験だった。だから、修論を書き終えた今、この原体験は私の宝物と言える。過去の自分とこれからの自分の橋渡しをしてくれた一生の宝物である。

さあこれから今後のキャリアをどう切り開いていこうか。上手くいかないかもしれない。また苦しむことがあるかもしれない。でもきっとこの原体験が助けてくれるはず。苦行を終えた今だからこそ、そう信じたい。

最後に、この研究をご指導いただいた入山章栄先生、また苦しさ・うれしさ・達成感をともに味わった入山ゼミ4期生と現役グローバル生みんな、そして研究に対して数多くの示唆を与えてくれた入山ゼミOB・OGの皆さまに感謝の意を伝えたい。本当に本当にどうもありがとう！



## 参考文献

- Aiken, L. S., West, S. G., & Reno, R. R. (1991). *Multiple regression: Testing and interpreting interactions* Sage.
- Amabile, T. M. (1979). Effects of external evaluation on artistic creativity. *Journal of Personality and Social Psychology*, 37(2), 221.
- Amabile, T. M. (1996). *Creativity in context: Update to the social psychology of creativity* Hachette UK.
- Ashford, S. J., & Black, J. S. (1996). Proactivity during organizational entry: The role of desire for control. *Journal of Applied Psychology*, 81(2), 199.
- Bandura, A. (2001). Social cognitive theory: An agentic perspective. *Annual Review of Psychology*, 52(1), 1-26.
- Becker, M. C. (2004). Organizational routines: A review of the literature. *Industrial and Corporate Change*, 13(4), 643-678.
- Brown, S. L., & Eisenhardt, K. M. (1997). The art of continuous change: Linking complexity theory and time-paced evolution in relentlessly shifting organizations. *Administrative Science Quarterly*, , 1-34.
- Bunderson, J. S., & Sutcliffe, K. M. (2002). Comparing alternative conceptualizations of functional diversity in management teams: Process and performance effects. *Academy of Management Journal*, 45(5), 875-893.
- Burgelman, R. A. (1994). Fading memories: A process theory of strategic business exit in dynamic environments. *Administrative Science Quarterly*, , 24-56.
- Burgelman, R. A. (1996). A process model of strategic business exit: Implications for an evolutionary perspective on strategy. *Strategic Management Journal*, 17(S1), 193-214.
- Cox, J. F. (1995). The effects of superleadership training on leader behavior, subordinate self-leadership behavior, and subordinate citizenship.
- De Dreu, C. K., & Nauta, A. (2009). Self-interest and other-orientation in organizational behavior: Implications for job performance, prosocial behavior, and personal initiative. *Journal of Applied Psychology*, 94(4), 913.
- De Dreu, C. K., Weingart, L. R., & Kwon, S. (2000). Influence of Social Motives on Integrative Negotiation: A Meta-Analytic Review and Test of Two Theories.,
- Deci, E. L., Koestner, R., & Ryan, R. M. (1999). A Meta-Analytic Review of Experiments Examining the Effects of Extrinsic Rewards on Intrinsic Motivation.,
- Donnellan, M. B., Oswald, F. L., Baird, B. M., & Lucas, R. E. (2006). The mini-IPIP scales: Tiny-yet-effective measures of the big five factors of personality. *Psychological Assessment*, 18(2), 192.
- Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350-383.
- Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: What are they? *Strategic Management Journal*, , 1105-1121.
- Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: What are they? *Strategic Management Journal*, , 1105-1121.
- Eisenhardt, K. M., & Sull, D. N. (2001). Strategy as simple rules. *Harvard Business Review*, 79(1), 106-119.
- Elsbach, K. D., & Hargadon, A. B. (2006). Enhancing creativity through “mindless” work: A framework of workday design. *Organization Science*, 17(4), 470-483.
- Erez, M. (1977). Feedback: A necessary condition for the goal setting-performance relationship. *Journal of Applied Psychology*, 62(5), 624.

- Fredrickson, B. L. (1998). What good are positive emotions? *Review of General Psychology*, 2(3), 300.
- French, J. R., Raven, B., & Cartwright, D. (1959). The bases of social power. *Classics of Organization Theory*, 7
- Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self - determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 331-362.
- Grant, A. M. (2008). Does intrinsic motivation fuel the prosocial fire? motivational synergy in predicting persistence, performance, and productivity. *Journal of Applied Psychology*, 93(1), 48.
- Grant, A. M., & Berry, J. W. (2011). The necessity of others is the mother of invention: Intrinsic and prosocial motivations, perspective taking, and creativity. *Academy of Management Journal*, 54(1), 73-96.
- Grant, A. M., & Sumanth, J. J. (2009). Mission possible? the performance of prosocially motivated employees depends on manager trustworthiness. *Journal of Applied Psychology*, 94(4), 927.
- Hair Jr, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L., & William, C. (1995). *Black (1995), multivariate data analysis with readings*. New Jersey: Prentice Hall,
- Katz, D., Maccoby, N., & Morse, N. C. (1950). Productivity, supervision, and morale in an office situation. part I.
- McGregor, D. (1960). Theory X and theory Y. *Organization Theory*, , 358-374.
- Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology*, 83(2), 340-363.
- Morgeson, F. P., & Humphrey, S. E. (2006). The work design questionnaire (WDQ): Developing and validating a comprehensive measure for assessing job design and the nature of work. *Journal of Applied Psychology*, 91(6), 1321.
- Oliver, C. (1991). Strategic responses to institutional processes. *Academy of Management Review*, 16(1), 145-179.
- Pearce, C. L., & Sims Jr, H. P. (2002). Vertical versus shared leadership as predictors of the effectiveness of change management teams: An examination of aversive, directive, transactional, transformational, and empowering leader behaviors. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 6(2), 172.
- Peterson, R. A. (1994). A meta-analysis of cronbach's coefficient alpha. *Journal of Consumer Research*, 21(2), 381-391.
- Silvia, P. J. (2008). Interest—The curious emotion. *Current Directions in Psychological Science*, 17(1), 57-60.
- Tversky, A., & Kahneman, D. (1973). Availability: A heuristic for judging frequency and probability. *Cognitive Psychology*, 5(2), 207-232.
- White, R. W. (1959). Motivation reconsidered: The concept of competence. *Psychological Review*, 66(5), 297.
- Williamson, O. E. (1981). The economics of organization: The transaction cost approach. *American Journal of Sociology*, 87(3), 548-577.
- アイキュー. (2015). 日本の人事部人事白書,
- 佐藤郁哉, & 山田真茂留. (2004). 制度と文化: 組織を動かす見えない力 日本経済新聞社.
- 入山章栄. (2012). 世界の経営学者はいま何を考えているのか—知られざるビジネスの知のフロンティア 英治出版.
- 入山章栄. (2015). ビジネススクールでは学べない世界最先端の経営学 日経 BP 社.
- 入山章栄. (2016). 世界標準の経営理論 (第 19 回) ダイナミック・ケイパビリティ 企業の「変わる力」は組織に宿るのか, 個人に宿るのか. *Harvard Business Review*, 41(4), 126-137.

- 入山章栄. (2016). 世界標準の経営理論 (第 20 回) リーダーシップの理論 半世紀を超える研究が行き着いた 「リーダーシップの境地」. *Harvard Business Review*, 41(5), 124-135.
- 入山章栄. (2016). 世界標準の経営理論 (第 21 回) モチベーションの理論 半世紀を超えて辿り着いた知識時代のモチベーションとは. *Harvard Business Review*, 41(6), 126-137.
- 入山章栄. (2016). 世界標準の経営理論 (第 25 回) センズメイキング理論 「未来はつくり出せる」は、決して妄信ではない. *Harvard Business Review= Diamond* ハーバード・ビジネス・レビュー, 41(10), 126-136.
- 入山章栄. (2016). 世界標準の経営理論 (第 27 回)「弱いつながりの強さ」 理論 「スモール・ワールド」 現象は、世界でさらに加速する. *Harvard Business Review= Diamond* ハーバード・ビジネス・レビュー, 41(12), 130-143.
- 入山章栄. (2017). 世界標準の経営理論 (第 28 回) ストラクチャル・ホール理論 境界を超える 「h 型人材」 が、世界を変えていく. *Harvard Business Review= Diamond* ハーバード・ビジネス・レビュー, 42(1), 130-141.
- 入山章栄. (2017). 世界標準の経営理論 (第 29 回) ソーシャル・キャピタル理論 リアルとデジタルのネットワークで働く、真逆の力. *Harvard Business Review= Diamond* ハーバード・ビジネス・レビュー, 42(2), 132-143.
- 入山章栄. (2017). 世界標準の経営理論 (第 30 回) 社会学ベースの制度理論 我々は 「常識という幻想」 に従うか、活用するか、塗り変えるのか. *Harvard Business Review= Diamond* ハーバード・ビジネス・レビュー, 42(3), 130-141.
- 厚生労働省. (2008). 平成 20 年版 労働経済白書-働く人の意識と雇用管理の動向.81
- 厚生労働省. (2015). 平成 27 年版 厚生労働白書-人口減少社会を考える.186
- 村田ひろ子. (2016). 仕事の満足度を左右するのは、仕事内容か、人間関係か: Issp 国際比較調査 「仕事と生活」・日本の結果から. 放送研究と調査, 66(5), 72-89.
- 羽田幸広. (2017). 日本一働きたい会社のつくりかた: 社員が夢中になれる企業、ライフルの人事は何をしているのか?. 東京: PHP 研究所.
- 西久美子, & 荒牧央. (2009). 仕事の満足度が低い日本人: Issp 国際比較調査 「職業意識」 から. 放送研究と調査, 59(6), 18-31.
- 野津智子, & Edmondson, A. C. (2014). チームが機能するとはどういうことか: 「学習力」と「実行力」を高める実践アプローチ. 東京: 英治出版.
- 金井寿宏, & Latham, G. P. (2009). ワーク・モチベーション. 東京: NTT 出版.

## Appendix

以下は、7章 7.1 節で述べた管理職 (n=48) のみに絞り統計分析を行った結果である。  
以下の通り、強制的圧力のモデレート効果が確認できる。

表 38 基本統計量

	観測数	平均値	標準偏差	最小値	最大値
クリエイティビティ	48	3.861	0.877	1.000	5.000
内発的動機づけ	48	3.516	0.984	1.250	5.000
P S M	48	4.283	0.644	2.200	5.000
自律性	48	4.056	0.899	1.111	5.000
誠実性	48	3.063	1.075	1.000	5.000
開放性	48	3.635	0.642	2.500	5.000
強制的圧力	48	1.167	1.389	0.000	4.000
模倣的圧力	48	0.854	0.825	0.000	3.000
規範的圧力	48	1.063	1.060	0.000	3.000

表 39 相関分析結果

	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1 クリエイティビティ	1.000								
2 内発的動機づけ	0.446	1.000							
3 P S M	0.432	0.290	1.000						
4 自律性	0.574	0.510	0.168	1.000					
5 誠実性	0.415	0.019	0.026	0.064	1.000				
6 開放性	0.308	0.173	0.425	0.089	0.103	1.000			
7 強制的圧力	0.200	0.321	0.141	0.047	0.178	0.046	1.000		
8 模倣的圧力	-0.254	0.068	-0.153	-0.110	-0.128	-0.334	0.282	1.000	
9 規範的圧力	-0.250	0.132	-0.120	-0.105	-0.022	-0.208	0.513	0.522	1.000

表 40 分散拡大係数 (VIF) 統計量

	VIF	1/VIF
規範的圧力	1.650	0.607
内発的動機づけ	1.630	0.613
模倣的圧力	1.530	0.654
自律性	1.430	0.698
強制的圧力	1.380	0.726
P S M	1.330	0.752
開放性	1.090	0.922
誠実性	1.480	
VIF 平均値	1.650	0.607

表 41 階層別重回帰分析（管理職のみ）（再掲）

	Step3	Step4	Step5
内発的動機づけ	0.201 (0.124)	0.171 (0.139)	0.205 (0.134)
P S M	0.337** (0.150)	0.348** (0.159)	0.354** (0.149)
自律性	0.443*** (0.110)	0.428*** (0.128)	0.391*** (0.112)
誠実性	0.306*** (0.0805)	0.304*** (0.0847)	0.308*** (0.0793)
開放性	0.148 (0.146)	0.0711 (0.157)	0.0691 (0.148)
強制的圧力	0.543* (0.300)		
強制的圧力 x 内発的動機づけ	-0.138* (0.0777)		
規範的圧力		0.101 (0.524)	
規範的圧力 x 内発的動機づけ		-0.0607 (0.141)	
規範的圧力			0.0129 (0.304)
規範的圧力 x 内発的動機づけ			-0.0452 (0.0813)
定数	-1.567** (0.738)	-1.054 (0.888)	-0.995 (0.817)
観測数	48	48	48
自由度調整済み決定係数	0.634	0.617	0.636

Standard errors in parentheses

\*  $p < 0.1$ , \*\*  $p < 0.05$ , \*\*\*  $p < 0.01$

表 41 から表 44 は、管理職以外（n=69）のみに絞り統計分析を行った結果である。  
以下の通り、強制的圧力のモデレート効果は確認できない。

表 42 基本統計量

	観測数	平均値	標準偏差	最小値	最大値
クリエイティビティ	69	3.913	0.901	2.000	5.000
内発的動機づけ	69	3.536	1.086	1.000	5.000
P S M	69	4.328	0.692	1.000	5.000
自律性	69	3.981	0.782	1.556	5.000
誠実性	69	3.054	0.938	1.500	5.000
開放性	69	3.721	0.681	2.500	5.000
強制的圧力	69	0.870	1.083	0.000	3.000
模倣的圧力	69	0.812	0.809	0.000	3.000
規範的圧力	69	1.159	0.980	0.000	3.000

表 43 相関分析結果

	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1 クリエイティビティ	1.000								
2 内発的動機づけ	0.601	1.000							
3 P S M	0.221	0.252	1.000						
4 自律性	0.432	0.543	0.262	1.000					
5 誠実性	-0.016	-0.108	-0.108	0.061	1.000				
6 開放性	0.259	0.164	-0.064	-0.128	-0.103	1.000			
7 強制的圧力	-0.092	-0.005	-0.182	-0.024	-0.011	-0.085	1.000		
8 模倣的圧力	-0.077	0.104	-0.020	0.002	0.023	-0.037	0.475	1.000	
9 規範的圧力	-0.278	-0.116	-0.152	-0.190	-0.090	0.040	0.491	0.669	1.000

表 44 分散拡大係数（VIF）統計量

	VIF	1/VIF
規範的圧力	2.220	0.451
模倣的圧力	2.100	0.475
内発的動機づけ	1.690	0.593
自律性	1.610	0.623
強制的圧力	1.450	0.690
P S M	1.170	0.855
開放性	1.140	0.875
誠実性	1.080	0.925
VIF 平均値	1.560	

表 45 階層別重回帰分析

	Step3	Step4	Step5
内発的動機づけ	0.271** (0.134)	0.225* (0.133)	0.0832 (0.134)
P S M	0.0999 (0.135)	0.0752 (0.129)	0.124 (0.123)
自律性	0.253* (0.141)	0.244* (0.137)	0.227* (0.129)
誠実性	0.0592 (0.0950)	0.0248 (0.0933)	0.0499 (0.0873)
開放性	0.282** (0.135)	0.277** (0.131)	0.292** (0.123)
強制的圧力	-0.361 (0.290)		
強制的圧力 x 内発的動機づけ	0.0863 (0.0759)		
規範的圧力		-0.800** (0.380)	
規範的圧力 x 内発的動機づけ		0.186* (0.102)	
規範的圧力			-0.988*** (0.289)
規範的圧力 x 内発的動機づけ			0.237*** (0.0808)
定数	0.336 (0.963)	0.816 (0.968)	1.145 (0.903)
観測数	69	69	69
自由度調整済み決定係数	0.439	0.468	0.526

Standard errors in parentheses

\*  $p < 0.1$ , \*\*  $p < 0.05$ , \*\*\*  $p < 0.01$

以下は7章7.2節で述べた、内発的動機づけと自律性・有能性・関係性を確認した結果である。この関係性を確かめるため追加分析としてアンケート調査による重回帰分析を行った。アンケート対象者は5章で述べた国内ビジネススクール在学・卒業生である（n=117）。

被説明変数であると内発的動機づけと、説明変数である自律性は5章と同じ変数を利用した。

説明変数である有能性の測定は、Morgeson and Humphrey (2006) を基に、「今の自分の仕事は多様なスキルを必要とする」、「今の自分の仕事を完結するためには、他にも多様なスキルを取得する必要がある」、「今の自分の仕事は複雑もしくは高度なスキルを持つチームメンバーを必要とする」、「今の自分の仕事はチームメンバーのスキルを使用する必要がある」の4項目により行いそれらの平均値を変数として用いた。

説明変数である関係性の測定は、Edmondson (1999) を基に、「私はもし仕事で失敗すると組織から非難される」、「私は困難な問題を提起することができる」、「私はチームメンバーに考え方や行動の相違点・違和感を指摘できる」、「私はリスクを取っても非難されない」、「私はチームメンバーに助けを求めることができない」、「誰も私の努力を邪魔したり妨害することはない」、「チームメンバーと協力する際、私のスキルや能力が活用されている」の7項目により行いそれらの平均値を変数として用いた。

表45から表47はそれぞれ基本統計量、相関分析結果、分散拡大係数（VIF）統計量の結果を示す。

表36（再掲）の重回帰分析の結果が示す通り、自律性（回帰係数 0.335 で1%有意）、有能性（回帰係数 0.309 で1%有意）、関係性（回帰係数 0.546 で1%有意）ともにプラスで有意な関係を確認することができた。

**表 46 基本統計量**

	観測数	平均値	標準偏差	最小値	最大値
内発的動機づけ	117	3.528	1.041	1.000	5.000
自律性	117	4.011	0.829	1.111	5.000
有能性	117	4.090	0.838	1.500	5.000
関係性	117	3.600	0.655	2.200	5.000

**表 47 回帰分析**

	1	2	3	4
1 内発的動機づけ	1.000			
2 自律性	0.525	1.000		
3 有能性	0.452	0.382	1.000	
4 関係性	0.544	0.473	0.296	1.000



表 48 分散拡大係数（VIF）統計量

	VIF	1/VIF
自律性	1.400	0.713
有能性	1.310	0.761
関係性	1.190	0.837
VIF 平均値	1.300	

表 49 重回帰分析（再掲）

	内発的動機づけ
自律性	0.335*** (0.105)
有能性	0.309*** (0.0956)
関係性	0.546*** (0.128)
定数	-1.048** (0.494)
観測数	117
自由度調整済み決定係数	0.439

Standard errors in parentheses

\*  $p < 0.1$ , \*\*  $p < 0.05$ , \*\*\*  $p < 0.01$

### 仕事観に関するアンケート（ビジネススクール生向け）

本調査は、早稲田大学経営管理研究科の修士論文のために実施するものです。本調査の回答は統計的に処理され研究目的にのみ利用致します。調査項目には記載事項もあるため、10-15分程度時間を要する想定です。ご協力のほどどうぞよろしくお願い致します。

#### あなたの属性について教えてください。

- メールアドレス
- ご所属・出身のビジネススクール名
- 所属する企業の業種
- 就業年数
- 現在の配属部門
- 役職
- 部下の有無

#### 自分の仕事において・・・

- スケジュールは自分で決めることができる
- スケジュールは自分で決めることができる
- 段取りは自分で決めることができる
- 計画は自分で決めることができる
- 自分の判断に基づいて仕事を実行することができる
- 自分で意思決定を行う機会が多い
- 意思決定においては大きな裁量を与えられている
- どんな方法で仕事を進めるか自分で決めている
- どんな方法で仕事を進めるかは大きな裁量を与えられている
- 仕事の進め方は自分で決めている
- 今の自分の仕事は多様なスキルを必要とする
- 今の自分の仕事を完結するためには他にも多様なスキルを取得する必要がある
- 今の自分の仕事は複雑、高度なスキルを持つチームメンバーを必要とする
- 今の自分の仕事はチームメンバーのスキルを使用する必要がある

#### 自分の職場において・・・

- 私はもし仕事で失敗すると組織から非難される（R）
- 私は困難な問題を提起することができる
- 私はチームメンバーに考え方や行動の相違点・違和感を指摘できる
- 私はリスクを取っても非難されない
- 私はチームメンバーに助けを求めることができない（R）
- 誰も私の努力を邪魔したり妨害することはない
- チームメンバーと協力する際、私のスキルや能力が活用されている

私は仕事をやらなくちゃという気持ちが強くなる。なぜなら・・・

- 仕事そのものが充実しているから
- 仕事することが面白いから
- 仕事に魅力があるから
- 仕事することで充実できるから
- 私は他者に貢献できる仕事で活力を得ているから
- 私は他者に貢献できる仕事を好むから
- 私は他者に良い影響を与えることができる仕事を好むから
- 私は他者の幸福に貢献できる仕事に取り組んでいるとき最善を尽くすから
- 自分の能力を使って他者に貢献できることは私にとって大切だから

今の職場・仕事の状況では・・・

- 私は他者がどのように感じるかよく想像する
- 私は他者の視点を参考にしようと努力する
- 私は他者の視点を通じてその人の世界観を見ようと努力する
- 私は他者の視点を理解しようとする
- 前頁含め、上記質問の「他者」で思いついたのは誰でしょうか？

私は今の仕事を進める上で・・・

- 新たなアイデアを積極的に試している
- 自分のアイデアを積極的に実行に移している
- 問題解決に際し新しいアイデア提案をしている

あなたの性格について・・・

- 私は雑用をすぐに片づける
- 私はモノをよく出しっぱなしにしてしまう (R)
- 私は整理整頓が好き
- 私はモノをよく散らかす (R)
- 私は生き生きとした想像力を持っている
- 私は抽象的な概念に興味がない (R)
- 私は抽象的な概念を理解することが難しい (R)
- 私はよい想像力を持っていない (R)

今所属する企業において、所属する企業に該当する番号を教えてください。

- 企業理念研修がある
- 社是や社訓を唱和する
- 社歌を歌う
- 目標や成果に関するメールが社長から発信される
- ビジョンやミッションに関するメールが社長から発信される
- 所属部門における従業員の在籍年数が平均 10 年以上

- 企業内で成功事例の展示会・発表会がある
- 同じ職場の従業員向け社内ランチ会がある
- 社内認定制度がある
- 役職・階層別研修がある
- メンター制度がある